

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA
ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI:
Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir
Model Önerisi**

Doktora Tezi

Korhan KARACAOĞLU

Ankara–2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA
ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI:
Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin
Bir Model Önerisi**

Doktora Tezi

Korhan KARACAOĞLU

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI

Ankara–2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA
ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI:
Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir
Model Önerisi**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tez Sınavı Tarihi

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	Sayfa No VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR	VIII

GİRİŞ.....	1
-------------------	----------

I. BÖLÜM.....	4
----------------------	----------

TEMEL KAVRAMLAR VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA

ENDÜSTRİ TEMELLİ BAKIŞ AÇISI.....	4
--	----------

1.1.TEMEL KAVRAMLAR.....	4
--------------------------	---

1.1.1. Strateji Kavramı	4
-------------------------------	---

1.1.1.1. Strateji Kavramının Tanımı	4
---	---

1.1.1.2. Strateji Kavramının Özellikleri	7
--	---

1.1.1.3. İşletme Stratejisi	8
-----------------------------------	---

1.1.1.4. Strateji Düzeyleri	8
-----------------------------------	---

1.1.1.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Analiz	9
--	---

1.1.2. Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü Kuramı	11
--	----

1.1.2.1. Strateji ve Rekabetçi Üstünlük.....	11
--	----

1.1.2.2. Strateji veya Rekabet Üstünlüğü Kuramının Tarihsel Gelişim Süreci ..	14
---	----

1.1.2.2.1. Planlama Okulu	17
---------------------------------	----

1.1.2.2.2. Konumlandırma Okulu	18
--------------------------------------	----

1.1.2.2.3. Öğrenme Okulu	19
--------------------------------	----

1.1.2.2.4. Kaynak Temellilik Okulu.....	19
---	----

1.2.REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA ENDÜSTRİ TEMELLİ BAKIŞ AÇISI.....	20
---	----

1.2.1. Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı.....	23
--	----

1.2.1.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması	23
---	----

1.2.1.2. Yapı-Davranış-Performans Paradigması İle İlgili Araştırmalar	27
---	----

1.2.2. M.E.Porter'ın Endüstri Temelli Rekabet Üstünlüğü Kuramı.....	28
---	----

1.2.2.1. Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada Beş Güç Modeli.....	31
--	----

1.2.2.2. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler	33
---	----

1.2.2.3. İkame Ürün Tehdidi	37
-----------------------------------	----

1.2.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	38
---	----

1.2.2.5. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	40
--	----

1.2.2.6. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet.....	42
--	----

1.2.2.7. Uluslararası Çevreden Kaynaklanan Tehditler	46
--	----

1.2.3. Endüstri Yapısından Kaynaklanan Fırsatlar	50
--	----

1.2.4. Genel Rekabet Stratejileri	57
---	----

1.2.4.1. Farklılaştırma	58
-------------------------------	----

1.2.4.2. Maliyet Liderliği	59
----------------------------------	----

1.2.4.3. Odaklanma	60
--------------------------	----

1.2.5. Endüstri Temelli Bakış Açısına Yöneltilen Eleştiriler.....	61
---	----

1.2.6. Yeni Bir Rekabet Üstünlüğü Anlayışına Doğru	64
--	----

II. BÖLÜM	68
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI. 68	68
21.ÖRGÜTSEL ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIKLARIN ANALİZİ.....	68
2.1.1. Örgütsel Üstünlükler ve Zayıflıklar Konusunda Geleneksel Yaklaşımlar.....	68
2.1.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Teorisi	69
2.1.1.2. Ricardocu Ekonomiler	70
2.1.1.3. Penroseyen Firma Büyüme Kuramı.....	73
2.1.1.4. Avusturya İktisadı Okulu	75
2.1.2. Örgütsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analiz Edilmesinin Önemi.....	78
22.SİRATEGİK KAYNAK VE KABİLİYETLER ÇERÇEVESİNDE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI. 80	80
2.2.1. Kaynak Temelli Bakış Açısı ile Endüstri Temelli Bakış Açısı Arasındaki Farklılıklar	82
2.2.2. İşletmelere Yönelik Kaynak Temelli Bakış Açısının Temel Varsayımları	84
2.2.3. Kaynaklar, Kabiliyetler ve Temel Yetenekler.....	86
2.2.4. Kaynak Sınıflaması	88
2.2.4.1. Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)	91
2.2.4.2. Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)	91
2.2.4.2.1. Kurumsal İtibar (Corporate Reputation)	94
2.2.4.2.2. Örgüt Kültürü	98
2.2.4.3. İnsan Kaynakları	100
2.2.5. Kabiliyetlerin Fonksiyonel Analiz ve Değer Zinciri Analizleri Yardımıyla Tanımlanması.....	104
2.2.5.1. Fonksiyonel Analiz	105
2.2.5.2. Değer Zinciri Analizleri	106
2.2.6. Stratejik Analizler İçin VRIO Çatısı	110
2.2.6.1. Değer Yaratma Sorunu	111
2.2.6.2. Nadir Bulunma Sorunu	113
2.2.6.3. Taklit Edilebilme Sorunu	115
2.2.6.3.1. Taklit Türleri: Doğrudan Taklit ve İkame Edilebilme	117
2.2.6.3.2. Taklit Edilen Kaynaklara İlişkin Maliyet Dezavantajının Nedenleri	118
2.2.6.3.2.1. İşletmeye Özgü Tarihsel Koşullar.....	118
2.2.6.3.2.2. Nedensel Belirsizlik (Causal Ambiguity).....	120
2.2.6.3.2.3. Sosyal Karmaşıklık (Social Complexity)	124
2.2.6.4. Organizasyon Sorunu.....	125
2.2.7. Kaynak Temelli Bakış Açısına Yöneltilen Eleştiriler ve Bazı Tartışmalar	128
2.2.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Ani Çevresel Değişiklikler.....	128
2.2.7.2. Performans Üzerindeki Sınırlı Yönetimsel Etki.....	129
2.2.7.3. Analiz Birimi ve Veriye Ulaşma Sorunları	129
2.2.7.4. Terminoloji Sorunları.....	130
2.2.7.5. Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tartışmalar	131
2.2.8. Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada Bütünleşik Araştırma Modeli.....	133
2.2.8.1. İki Bakış Açısı Arasındaki Tamamlayıcılık.....	133
2.2.8.2. Önerilen Araştırma Modeli	134

III. BÖLÜM.....	138
KAYSERİ'DEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNİN REKABET	
ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞLARININ ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK	
TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ	138
3.1.BİR "YEREL/YENİ SANAYİ ODAĞI" OLARAK KAYSERİ.....	138
3.1.1. Kayseri Ekonomisinin Tarihsel Geçmişi	138
3.1.2. Kayseri İmalat Sanayi.....	141
3.2.KAYSERİ'DE İMALAT SANAYİİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN REKABET	
ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞLARININ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ.....	148
3.2.1. Araştırmanın Amacı	148
3.2.2. Araştırmanın Önemi.....	149
3.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	150
3.2.4. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi).....	152
3.2.4.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi.....	152
3.2.4.2. Pilot Araştırma	153
3.2.4.3. Veri Toplama Tekniği ve Süreci.....	154
3.2.4.4. Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması	155
3.2.4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	162
3.2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	164
3.2.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	164
3.2.5.1.1. Yanıtlayıcılar ve İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	164
3.2.5.1.2. Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	166
3.2.5.1.3. İşletmelerin Takip Edebilecekleri Rekabet Stratejileri İle İlgili Tanımlayıcı	
İstatistikler	168
3.2.5.1.4. Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	169
3.2.5.1.5. Rekabet Üstünlüğü (Performans) Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler..	172
3.2.5.2. Analizler İçin Gerekli Varsayımlar	173
3.2.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	174
3.2.5.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi	181
SONUÇ.....	198
KAYNAKÇA.....	204
EK	218
ÖZET.....	222
ABSTRACT.....	223

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 :Strateji Kavramı İle İlgili Bazı Alternatif Tanımlar	6
Tablo 2 : Yapı-Davranış-Performans Modeli.....	25
Tablo 3: Endüstri Yapıları ve Çevresel Fırsatlar	50
Tablo 4: Rekabet Üstünlüğü Anlayışına İlişkin Endüstri Temelli Bakış Açısı İle Kaynak Temelli Bakış Açısı Arasındaki Temel Farklılıklar	83
Tablo 5: Firma Kaynaklarının Değerlendirilme ve Sınıflandırılması.....	90
Tablo 6: Örgütsel Kabiliyetlerin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflaması	105
Tablo 7: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için VRIO Çatısı ve Sonuçları.....	127
Tablo 8: Çeşitli İllerin İmalat Sanayinin Toplam Katma Değeri İçindeki Payları...	144
Tablo 9: ISO 500 Büyük İşletme Listesinde Yer Alan Kayseri Kökenli Firmalar ..	146
Tablo 10: Endüstri Temelli Bakış Açısı ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları.....	157
Tablo 11: Rekabet Stratejileri ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları	158
Tablo 12: Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları.....	160
Tablo 13: Faaliyet Gösterilen Sektör	165
Tablo 14: İşletmelerin Büyüklüğü veya Ölçeği.....	165
Tablo 15: Yanıtlayıcıların Pozisyonu	165
Tablo 16: Endüstri Temelli Bakış Açısının Rekabet Üstünlüğü Anlayışı Üzerindeki Etkisi.....	166
Tablo 17: İşletmelerin Takip Edebilecekleri Olası Rekabet Stratejileri.....	168
Tablo 18: Kaynak Temelli Bakış Açısının Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi ..	169
Tablo 19: Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	172
Tablo 20: İşletmelerin Sahip Olduğu Pazar Payı Aralığı.....	172
Tablo 21: Satışların Büyüme Oranına İlişkin İstatistikler	173
Tablo 22: Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları .	175
Tablo 23: Rekabet Stratejileri İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 24: Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları	178
Tablo 25: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları).....	182
Tablo 26: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları	182
Tablo 27: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	184
Tablo 28: Sektörler İtibariyle Farklılıkları Gösteren Çok Değişkenli Varyans Analizi Sonuçları	190
Tablo 29: Faktör Değişkenleri İtibariyle Sektörel Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 30: Sektörlere Göre Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	193
Tablo 31: Sektörlere Göre Performansa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 32: İşletme Büyüklüğüne Göre Performansı Etkileyen Faktör Değişkenleri İtibariyle Farklılıkları Gösteren T Testi Sonuçları.....	194
Tablo 33: İşletme Büyüklüğüne Göre Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .	195
Tablo 34: İşletme Büyüklüğüne Göre Performanslar Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları	195
Tablo 35: Araştırmanın Hipotez Testleri ve Sonuçları.....	196

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli.....	32
Şekil 2: Endüstri Yapısının Ögeleri	34
Şekil 3: Ricardocu Ekonomiler ve Farklı Verimlilik Düzeyleri	71
Şekil 4: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Neden olan Kaynak Temelli Bakış Açısının (İçsel Analiz) Ögeleri	79
Şekil 5: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler	86
Şekil 6: Kurumsal İtibar Zinciri	97
Şekil 7: McKinsey Yönetim Danışmanlık Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri Modeli	107
Şekil 8: Porter'ın Değer Zinciri Modeli.....	109
Şekil 9: Önerilen Kavramsal Model	135

KISALTMALAR

SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, Threat
FÜTZ: Fırsat, Üstünlük, Tehdit, Zayıflık
VRIO: Value, Rarity, Imperfect Imitability, Organization
VRIN: Value, Rarity, Imperfect Imitability, Nonsubstituteability
TDK: Türk Dil Kurumu
HBR: Harvard Business Review
HBS: Harvard Business School
M.Ö.: Milattan Önce
PIMS: Profit Impact of Marketing Strategy
S-C-P: Strategy-Conduct-Performance
B.k.z.: Bakınız
GM: General Motors
CEO: Chief Executive Officer
I/O: Industrial Organization
DPT: Devlet Planlama Teşkilatı
OPEC: Organization of the Petroleum Exporting Countries
HP: Hewlett Packard
GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
OSB: Organize Sanayi Bölgesi
KSO: Kayseri Sanayi Odası
SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu
İSO : İstanbul Sanayi Odası

GİRİŞ

İşletmeler hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik yapı içinde faaliyetlerine devam edebilmek veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için, zamana ve duruma göre farklılaşabilen bir takım yönetsel stratejiler benimsemek durumundadırlar. Niçin bazı işletmelerin diğerleri karşısında daha kârlı, rekabetçi ve yüksek performans gösterdiği önemli bir sorudur. Bunun nedenini anlamak stratejik yönetim anlayışının ortaya çıktığı günden beri ilgi duyulan alanların başında gelmiştir. Strateji kavramının ortaya çıkmasını sağlayan en önemli etmenlerden biri devamlılık gösteren bu performansa ilişkin farklılıklardır. İşletmelerin niçin farklılık gösterdiği, nasıl bu farklılığı sağladıkları, farklılığın kaynağını oluşturan stratejilerinin ne olduğu, nasıl seçildiği ve sonuç olarak bu stratejilerin nasıl uygulandığı gibi konuların tamamı bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. İlgili yazında işletmelerin birbirilerine karşı sağladıkları üstünlüklerin; kârlılık, rant elde etme, performans üstünlüğü, ortalamanın üzerinde gelir elde etme ve rekabet üstünlüğü şeklinde farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir.

Strateji kavramı ve düşüncesinin tarihsel arka planı incelendiğinde, işletmelerin kavramı birbirlerine karşı üstünlük sağlama aracı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu nedenle işletme stratejisi ile rekabet üstünlüğü kavramlarının çoğu yerde birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda dünya ticaretinin küresel bir boyut kazanması ve şiddetli rekabet ortamı, işletmelerin benimseyecekleri stratejik yönetim anlayışının kendilerine rekabet üstünlüğü kazandırmasının yanında bu üstünlüğün sürdürülebilir kılınmasını da zorunlu hale getirmektedir.

Rekabet üstünlüğü veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili yazın tarandığında, iki ana akımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri süren ve adına endüstriyel pozisyon yaklaşımı da denilen endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü oluşturan başat etmenin işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret eden

ve adına temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimler verilen Kaynak Temelli Bakış Açısıdır.

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusu uzun yıllar, endüstri temelli bakış açısı olarak ifade edilen görüşler paralelinde ele alınma eğiliminde olmuştur. Ancak zamanla endüstri veya işletme dışı çevresel etmenlerin yanında işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin de rekabetçi üstünlükte en az diğer görüş kadar hatta daha fazla etkiye sahip olduğu görülmeye başlanmıştır. İşletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkisi gözlenmeye başlandıktan itibaren ve özellikle son zamanlarda bu iki bakış açısına dayanan araştırmalar yapılmaya ve konu iki ayaklı bir yaklaşımla değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda söz konusu iki bakış açısının ilk zamanlar birbirine alternatif olduğu gibi bir anlayış ortaya çıkmışsa da zamanla iki görüşün rekabet üstünlüğünü açıklamada birbirini tamamlayıcı bir özellik gösterdiği düşüncesi etrafında görüş birliği oluşmuştur.

Çalışmada, işletme düzeyinde rekabet üstünlüğünün nedenlerinin açıklanabilmesi için anılan iki bakış açısını bütünleşik olarak ele alan bir stratejik analiz yapılmaya çalışılmıştır. Çalışma, stratejik analizin temel hareket noktası olan SWOT/FÜTZ analizi temeline oturtulacak olursa; söz konusu iki bakış açısından Endüstri Temelli Bakış Açısı dışsal analiz kapsamında fırsat ve tehdit boyutunu, Kaynak Temelli Bakış Açısı ise içsel analiz kapsamında üstünlük ve zayıflıklar boyutunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, belirtilen sistematik çerçevesinde geliştirilen bir model yardımıyla, Kayseri'deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen, endüstri ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin etmenlerin belirlenmesidir. Araştırmada rekabet üstünlüğü konusu kuramsal düzeyde hem Endüstri Temelli hem de Kaynak Temelli Bakış Açısı çerçevesinde ele alınarak ilgili Türkçe alan yazına katkıda bulunulmaya gayret edilmiştir. Ayrıca araştırmanın Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılan uygulamasına ilişkin bulgularından hareketle de sektörde faaliyet gösteren işletmelere bazı öneri ve geri bildirimde bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, strateji ve rekabet üstünlüğü kuramına ilişkin temel kavramlar ve çalışmanın önemli bir ayağını oluşturan Endüstri Temelli Bakış Açısına ilişkin kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Endüstri Temelli Bakış Açısının endüstri iktisadına dayanan kuramsal temelleri ile stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusuna önemli katkılar sağlamış olan M.E. Porter'ın görüşleri ayrıntılı bir biçimde bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, rekabet üstünlüğü olgusunu açıklayan ikinci ana akım olan Kaynak Temelli Bakış Açısı incelenmiştir. İlgili bakış açısı görece daha yeni ve alan yazını da henüz tamamen şekillenmemiş olduğundan daha ayrıntılı değerlendirilme ve bir bölüm halinde ele alınma yoluna gidilmiştir. Bu bakış açısı incelenirken diğer bakış açısında olduğu gibi kuramın oluşumunda etkisi olan ekonomi bilimine dayalı temelleri öncelikle ele alınmıştır. Bu bölümde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine neden olduğu ileri sürülen işletmeye özgü, içsel kaynak ve kabiliyetlerin tanımlanmasına ve analizine yer verilmiştir. İçsel kaynak ve kabiliyetlerle ilgili Barney tarafından geliştirilen VRIO çatısına dayalı çözümlemelerle, kaynak temelli bakış açısına yönelik eleştiri ve tartışmalar çerçevesinde konu incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, kuramsal açıklamalarda ele alınan iki rekabet üstünlüğü bakış açısını esas alarak ilgili alan yazından yararlanılarak geliştirilen bir modelin, Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinden elde edilen verilerle test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise, araştırmanın genel bir özeti yapılarak ulaşılan bulgular ve bazı önerilere değinilmiştir.

I. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA ENDÜSTRİ TEMELLİ BAKIŞ AÇISI

Bazı işletmeler niçin diğerlerine karşı devamlı surette kârlıdır? İşletmeler hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik yapı içinde faaliyetlerine devam edebilmek veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için zamana ve duruma göre farklılaşabilen birtakım yönetsel stratejiler benimsemek durumundadırlar. Performans / rekabet üstünlüğünün dinamiklerini anlamak stratejik yönetim yazınının ortaya çıktığı günden beri konuyla ilgili uzmanlar tarafından önemsenmiştir. Strateji kavramının ortaya çıkmasını sağlayan en önemli etmen de devamlılık gösteren bu performansa ilişkin farklılıklardır. İşletmelerin niçin performans farklılıkları gösterdikleri, nasıl bu farklılıkları sağladıkları, söz konusu farklılıkların kaynağını oluşturan stratejilerin neler olduğu, nasıl seçildiği ve sonuç olarak bu stratejilerin nasıl uygulandığı gibi konuların tamamı rekabet üstünlüğü kavramsallaştırması içinde değerlendirilebilir.

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, stratejik yönetim yazınında işletmelerin birbirlerine karşı üstünlük kurmak için takip ettikleri yaklaşımları tanımlamada kullanılmaktadır. Bu bölümde, gözlenen kârlılık veya performansa ilişkin farklılıkları açıklamaya çalışan stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü kuramıyla ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmektedir.

1.1.1.1. Strateji Kavramının Tanımı

Strateji terimi, Latince kökenli “strategos” kelimesinden gelmektedir ve Türkçe’ye sürme, götürme, gönderme şeklinde aktarılmaktadır. Genel anlamda strateji, bir sistemin (işletme, şehir, devlet...vb.) belirli hedeflere veya sonuçlara ulaşmak için yaptığı bir harekettir. Kavram, Türkçe sözlükte iki anlama gelecek

şekilde tanımlanmaktadır. Birinci anlamı, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol şeklindedir. İkinci anlamı ise, daha çok askeri ve uluslararası ilişkiler yazınındaki kullanımına uygun olarak; bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla; politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri birarada kullanma bilimi ve sanatı şeklindedir (TDK, Türkçe Sözlük, 1998: 2032). Strateji kavramı ile ilgili yazının önemli bir kısmı; işletme yönetimi, askeri uygulamalar ve son zamanlarda da gelecek araştırmalarından oluşmaktadır. Özellikle strateji kavramında olduğu gibi liderlik, planlama ve yürütme gibi stratejik yönetim yazınındaki diğer kavramlar da askerlik ve savaş sanatına ilişkin kavramların mecazi anlamlarından hareketle ilgili yazındaki yerlerini almışlardır (Fahy, 2000: 94).

Strateji, işletme bilimi bağlamında, “Katı rekabet ortamında, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir (Harvey, 1982). İşletmelerde strateji, en basit şekliyle kazanmanın nasıl gerçekleşeceğinin zihinsel kurgusudur. Andrews işletme stratejisini; bir şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen ve ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için planlar yapan, işletmenin takip edeceği faaliyetleri belirleyen ve ayrıca hissedarlara, çalışanlara, tüketicilere, topluma iktisadi ve iktisadi olmayan katkılar sağlamaya yönelik bir karar verme modeli olarak tanımlamaktadır. (R.Evered, 1983: 59). Bir başka deyişle, strateji işletmeye yön vermek ve rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer,1998: 19).

Firmalara özgü strateji tanımının gerçekte nasıl yapılacağı konusunda araştırmacılar arasında çok az uzlaşma sağlanmış olsa da bu konu ile ilgili yazılmış eserlerde kavramın çok farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarını Tablo 1’de yer verilmiştir. Tablo 1’de yer aldığı gibi bazı strateji tanımları uzun ve karmaşık, bazıları ise basittir. Bazılarında strateji ve firmanın amaçları arasındaki ilişki vurgulanırken, bazılarında ise çevresel fırsatlarla işletmenin üstünlüklerinin karşılaştırılmasına vurgu yapılmaktadır. Bunun dışında kalan kimi tanımlarda ise,

strateji kavramının insangücü etmenine ilişkin öznel ve psikolojik özelliklerine işaret edilmektedir.

Tablo 1 :Strateji Kavramı İle İlgili Bazı Alternatif Tanımlar		
Strateji	Tam teşekküllü bir plan: Oyuncuların olası gelişmelerle ilgili yapacakları seçimleri açıkça belirleyen plandır.	Von Neumann ve Morgan Stern, 1944: 79
	Bir işletmenin temel, uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynak tahsisi ve faaliyetlerin benimsenmesidir.	Chandler, 1962.
	Temel örgütsel amaçların hedeflerin ve misyonun formüle edilmesi, bunlara ulaştıracak program ve politikaların belirlenmesi ile örgütsel amaçlara ulaştıracak planların uygulanmasını sağlamak için gereksinim duyulan yöntemlerdir.	Steiner ve Miner, 1977: 7
	Bir firmanın temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir bütün hâlindeki kapsamlı ve bütünlük planlardır.	Glueck, 1980: 9
	Birbirini takip eden karar ve faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür.	Mintzberg ve McHugh, 1985: 161
	Örgütsel amaçlara ulaşmanın yoludur.	Hatten ve Hatten, 1988
	Bir işletmenin önceden belirlediği amaçları yerine getirmesine yardımcı olan plan veya faaliyetlerdir.	Miller ve Dess,1993: 5
	Başarılı bir şekilde nasıl rekabet edileceği ile ilgili firma teorisidir.	Barney, 2001: 6.
	Rekabet üstünlüğü sağlamak ve temel yetenekler geliştirmek için tasarlanmış faaliyetler ve yükümlülüklerin bir araya getirilmesi ve koordine edilmesidir.	Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2003: 9.

Kaynak: J.B. Barney, (2001), **Gaining And Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey, s.6.

Tablo 1’de görüldüğü gibi son yıllarda yapılan strateji tanımlarında ve yazılan stratejik yönetim ile ilgili eserlerde ana örgü rekabetçilik ve küreselleşme olguları etrafında şekillenmektedir (Grant, 2002; Barney, 2001; Hitt vd., 2003; Ülgen ve Mirze, 2004). Bu tezde strateji kavramının tanımlanmasına ilişkin benimsenen yaklaşım Tablo 1’de sunulan yaklaşımlardan bazı yönlerden farklıdır. Çalışma boyunca strateji, başarılı bir şekilde nasıl rekabet edileceği ile ilgili, bir yandan firmaya özgü kaynak ve yetkinlikleri, diğer yandan da endüstriden kaynaklanan fırsat ve tehditleri gözönünde bulundurmaya odaklanmış bir firma teorisi olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1.2. Strateji Kavramının Özellikleri

Strateji konusunda farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar olmakla birlikte, kavram temel özellikleri bağlamında, bazı bilim insanlarınca farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Papatya, 2003: 10):

- *Bir Yön Olarak Strateji:* Strateji yol, çizgidir. Dolayısıyla strateji her şeyden önce; bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.
- *Bir Düşünce Olarak Strateji:* Strateji bir düşünme sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma sürecini kapsar, çünkü gelecekteki her eylem tasarlanır, bu açıdan strateji bir amaç ifade eder. Bu amaç, bilinçli ve sistematik bir süreçtir.
- *Bir Eylem Olarak Strateji:* Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; kısaca strateji sonuç yönlü bir davranıştır.
- *Bir Durum Olarak Strateji:* Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında durum belirleme sürecidir. Çevre sürekli değişmektedir. Bu anlamda strateji sürekli bir durum arayışı, yeniden konumlandırma sürecidir.
- *Bir Kültür Olarak Strateji:* Strateji bir örgütün çevre içinde belirli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji işletmenin dünyaya bakış açısını, işletmenin düşünce sistemini ve karakterini yansıtır.

Eren (2000) strateji kavramını özellikleri bakımından; analiz etme sanatı, amaçlara bağlı bir olgu, çevre ile ilişkileri düzenleyen bir öge, uzun vadeli bir olgu, işletme kaynaklarının uyumunu sağlayan bir faktör, dinamik çevresel şartlarda faaliyet göstermeyi sağlayan bir etmen ve çalışanları motive etmeye yarayan bir araç şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 2000: 6).

Grant ise kavramın tanımı ve özelliklerinden yola çıkarak başarılı bir stratejide bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır (Grant, 2002: 13):

- 1) Uzun vadeli amaçların açık bir şekilde tanımlanması,
- 2) Rekabet çevresinin analizi,
- 3) İçsel kaynakların tanımlanması,
- 4) Etkili bir uygulama.

Grant'ın başarılı bir stratejide bulunması gereken ve sıralanan özelliklerle ilgili yaklaşımı strateji yazınındaki son yıllarda yaşanan gelişmeleri de içermektedir. Uzun vadeli ve tepe yönetimin bir işlevi olarak nitelendirilen strateji kavramı, hem ürün-pazar çevresine dayalı endüstrinin rekabetçi yapısını, hem de firmaya özgü kaynak ve yetenekleri birarada ele alan bir anlayışa sahiptir.

1.1.1.3. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi bir faaliyet alanında nasıl rekabet edilebileceği ile ilgilenmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme stratejisi farklı olmakla ilgidir ve alıcılara benzersiz değer karmaları sunmak için farklı faaliyetlerin oluşturulmasını gerektirir. Bu anlamda işletme stratejisi, özde rakiplerin yaptıklarından farklı faaliyetleri yapmaktır. Henderson (1989) da stratejinin kaynağını, rekabet gücü ve bu güce ulaşma süreciyle ilişkilendirmiştir. Burada takip edilen stratejinin amacı, işletmelerin rakipleri karşısında fark yaratan yönleri bakımından ön plana çıkarılmaya çalışılması ile ilgilidir (Henderson, 1989: 139). Bu anlamda strateji, işletmenin geleneksel stratejik analiz kapsamında dış çevresel koşullardan kaynaklanan fırsat ve tehditlerle, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ile ilgilenmektedir. Yani genel anlamda strateji, belli düzeydeki performansa ulaşılması için geniş ölçekli planların uygulanması yönünde bir yapı oluştururken; işletme stratejisi de, işletmenin performansını artırması için stratejisini ne ölçüde ve hangi biçimde uygulayabileceğini belirlemektedir. Ancak, yapılan tanımlarda ve açıklamalarda strateji, stratejik yönetim kavramları ile rekabet stratejileri kavramının alan yazında birbirleri yerine kullanıldığı görülmekte ve rekabet üstünlüğü elde etme veya üstün performans ortaya koymada stratejik bakış açısının önemi vurgulanmaktadır (Papatya, 2003: 13–14).

1.1.1.4. Strateji Düzeyleri

Grant (2002) işletmelerin takip ettikleri stratejileri düzeyleri bakımından; şirket, işletme ve işlevsel stratejiler olarak üç grupta ele almaktadır. Grant'a göre, performans üstünlüğü veya kârlılık bakımından işletmelerin bu strateji düzeylerinden ikisini temel aldıkları iddia edilmektedir. Bunlardan şirket stratejisi, (corporate strategy) holding veya birden çok işletmenin üzerinde karar yetkisine sahip üst düzey

yöneticilerce belirlenen ve endüstri / pazar bağlamında firmanın hareket alanını belirleyen; birleşme, satınalma, dikey birleşme, çeşitlendirme gibi kararların alındığı strateji türüdür. İşletme stratejisi ise, belirli pazar koşullarında işletmenin nasıl rekabet edebileceği ile ilgilidir. Zira bir işletme belirli bir endüstride başarılı olursa rakipleri üzerinde görece bir rekabet üstünlüğü sağlamış demektir. Böylece bu strateji türü Grant tarafından “rekabet üstünlüğü” olarak da adlandırılmaktadır (Grant, 2002: 23–24). İşlevsel strateji kavramı ise, stratejilerin işletmenin; pazarlama, üretim ve insan kaynakları uygulamaları gibi operasyonel fonksiyonlarına bağlı olarak geliştirilmekte ve tanımlanmaktadır. Bu çalışmada performans üstünlüğü / rekabet olgusu, şirket ve işlevsel düzeyde değil de işletme stratejisi (firma) düzeyinde incelenmeye çalışılmaktadır. Bir iktisatçı olan P. Krugman (1994) da rekabet üstünlüğü kavramının firma düzeyinde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir (Krugman, 1994: 1–19).

Bir çalışma alanı olarak işletme stratejisi, seçilen bir endüstride işletmenin nasıl rekabet edebileceği ile ilgilenmektedir. Bir başka deyişle, işletme stratejisi yukarıdaki tanımlarda da vurgulandığı gibi farklı olmakla ilgilidir ve işletme stratejisinin özü, rakiplerin yaptıklarından farklı faaliyetleri yapabilmektir (Porter, 1996: 64).

1.1.1.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Analiz

Stratejik yönetim, birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde olan; stratejik analiz, strateji oluşturma ve oluşturulan stratejinin uygulanması olmak üzere üç önemli faaliyetten oluşan bir süreçtir. Aslında stratejik analiz uygun bir strateji geliştirmek için hazırlanması gereken bir ev ödevidir. Stratejinin uygulanması, belirlenen strateji bağlamında hazırlanan bu ev ödevinin plana dönüştüğü bir süreç, strateji uygulaması ise söz konusu bu planın yürürlüğe konulması sürecidir (Dess ve Miller, 1993: 9). Ülgen ve Mirze’ye göre stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

Stratejik yönetim süreci ise, işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik; bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür. Rekabet üstünlüğü oluşturmada stratejik yönetim süreci ise, bir işletmeye stratejik rekabetçi üstünlük kazandıran ve ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesini sağlayan; faaliyetler, kararlar ve yükümlülükler kümesidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Görüldüğü gibi stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik analiz üç önemli öğelerden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki, örgütsel amaçların belirlenmesidir. Bu kapsamda; örgüte ilişkin misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci öge, dış çevrede bulunan tehdit ve fırsatların keşfedilmesidir. Üçüncü öge ise, örgütün içsel bakımdan güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesidir (Dess ve Miller, 1993: 11).

Stratejik yönetim eksenli rekabet üstünlüğü ile ilgili yazın tarandığında; üstünlük ve zayıflıkların içsel, fırsat ve tehditlerin ise dışsal değerlendirmesine dayanan konuyla ilişkili iki ana akımın ortaya çıktığı görülmektedir. İçsel analizle ilgili yazına Kaynak Temelli Bakış Açısı, dışsal analizle ilgili olanına da Endüstri Temelli Bakış Açısı adı verilmektedir. Bu çalışmada, Barney'in (1991) SWOT analizi üzerinden açıkladığı örgüte özgü üstünlük ve zayıflıklar kaynak temelli bakış açısına, endüstriden kaynaklanan fırsat ve tehditlere yönelik açıklamalar ise endüstri temelli bakış açısına tekabül etmektedir. Bu nedenle, çalışma kapsam yönünden işletmelerin takip edebilecekleri olası stratejilerin belirlenmesine kaynak oluşturabilecek stratejik bir analizle sınırlıdır. Bu ana akımlardan dışsal değerlendirmeyi esas alan birincisinde, kökeni endüstriyel organizasyon iktisadına dayanan Porter'ın ve takipçilerinin yapmış oldukları analizlerde işletme performansının yüksek gerçekleşmesini sağlayan çevresel / endüstriyel şartlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, araştırmada kapsamlı olarak ele alınacak olan anlayış, rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli bakış açısı olarak adlandırılmış ve bu bölümün diğer alt başlığı altında incelenmiştir.

1.1.2. Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü Kuramı

İşletmelerin rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için göstermiş oldukları gayret ve performans önceleri iktisat biliminin “rekabet teorisi” adı altında ele aldığı bir konu iken, zamanla stratejik yönetim konusunda araştırma yapan uzmanlar tarafından incelenen ve görgül araştırmalarla da desteklenen konular arasında yer almaya başlamıştır. İşletmelerin takip ettikleri stratejilerin rekabet üstünlüğü yaratıcı etkisi zamanla bu üstünlüğün sürdürülebilir kılınabilmesini ve bu uğurda yapılan çalışmaların stratejik yönetim yazınının gündemine taşınmasını sağlamıştır. Strateji, stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları arasındaki ilişkiler tarihsel evrimleri ile birlikte takip eden alt başlıklar altında incelenmeye çalışılmaktadır.

1.1.2.1. Strateji ve Rekabetçi Üstünlük

Strateji, Grant (1991) tarafından bir örgütün içsel kaynak ve kabiliyetleri ile dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve riskler arasında uyum sağlanması olarak tanımlanmıştır (Grant, 1991: 114). Bu tanımdan hareketle işletmelerin çevresel fırsat ve tehditler karşısında kendilerine özgü üstünlükleri ve olası zayıflıkları nedeniyle karşı duruş sergilemeleri veya bunda başarısız olmaları rekabette başarılı ya da başarısız olmaları sonucunu doğurmaktadır. Rekabet, Türkçe Sözlük’de aynı amacı güden kimseler arasındaki; çekişme, yarışma, yarış şeklinde tanımlanırken, mal ve faktör piyasasında ise kavram, çok sayıda alıcı ve satıcının kendi aralarında meydana getirdikleri yarışma ve çekişme olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, 1998: 1853). İktisat bilimi ise rekabet kavramını Webster’s Sözlüğü’nün 1981’deki basımında “Aynı veya farklı tür organizmaların, arzı kısıtlı bir doğal kaynak üzerine aktif talepleri” şeklinde ele almaktadır (Webster’s, 1981: 227). Rekabet üstünlüğü ise, bir işletmenin veya markanın rakiplerine göre daha üstün bir konumda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Bamberger, 1989: 80). Porter (1987) ise rekabet üstünlüğünü geleneksel olarak işletmenin rekabet ettiği iş alanında oluşturduğu rekabet stratejisine ilişkin bir kavram olarak algılamaktadır (Porter, 1987: 43).

Bu yaklaşım klasik ve neo-klasik iktisatçıların, biyolojik evrim ve doğal seleksiyon yaklaşımının etkisiyle iktisat bilimi ve rekabet olgusunu “yarışma” ve

“mücadele” şeklinde değerlendirmelerine neden olmuştur. Ancak, bu anlayış küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle beraber, günümüz ekonomisinde yaşanan rekabet olgusunu açıklamaktan uzaklaşmıştır (Dulupçu, 2001: 1). Ancak, rekabet kavramı basit sözlük anlamının ötesinde rekabet teorisinin ve uygulamalarının getirdiğı boyutlarda yorumlandığında endüstriyel faaliyetlerin sürdürülebilir bir gelişme gösterebilmesinin ve özellikle toplumsal refaha katkı potansiyelinin artmasının açıklanmasında önemli bir role sahiptir.

Porter, rekabet üstünlüğü kavramını, işletme maliyetlerini aşacak şekilde alıcılar için değer yaratabilme şeklinde tanımlamaktadır. Buradan rekabet kavramının bir biçimde yaratılacak katma değerle ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Bir başka tanımında; düşük maliyet ve fiyatlandırma, daha iyi servis, daha hızlı dağıtım, iyi bir marka imajı veya mühendislik kapasitesi gibi işletme kaynaklarına dayalı pozisyon alma şeklinde de ele alınmaktadır. İşletmeler, rekabet üstünlüğü yaratmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için ayırt edici yetenekler olarak adlandırılan kaynak ve beceriler geliştirmektedirler. Burada ayırt edici yeteneklerden anlaşılması gereken; modern donanımlar, yetenekli çalışanlar, etken bilgi sistemleri veya iyi bir yönetimdir. (Bamberger, 1989: 80) Ancak, tam olarak rekabet üstünlüğünün ne olduğu sorusunun cevabı belirsizliğini korumaktadır. Porter’ın çalışmalarında kavramın, maliyet liderliği ve farklılaştırma yarattığı anlaşılmakta, fakat yine de anlamı konusunda değişik imalara da yer verildiğı görülmektedir. Porter rekabet üstünlüğü elde etme konusunda işletmelere yukarıdaki stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma) salık verirken bu yaklaşımlardan birini seçmeleri ve “ortada kalmak”tan kaçınmaları konusunda da onları uyarmaktadır. Ancak, bu formül eleştirilmekte ve Porter’ın önerileri eksik bulunmaktadır (Klein, 2002: 317).

Stratejik rekabetçilik, bir firmanın değer yaratan bir stratejiyi başarılı bir şekilde ortaya koyması ve uygulamasıdır (Hitt vd. 2003: 6). Ancak, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile beraber dünya ticaretinin büyümesi ve kazandığı küresel boyut, işletmeleri daha güç şartlarda faaliyet göstermeye, daha az maliyetle, daha hızlı ve tüketiciler için değer yaratacak farklılığı ortaya koymaya zorlamaktadır. Bu durum birbirleriyle rekabet halinde olan işletmeleri daha da rekabetçi olmaya ve rakiplerinden farklı mal veya hizmet üretmeye yöneltmektedir.

Bunun yanısıra ortaya konulan rekabet üstünlüğünün geçici ve dönemsel koşullardan kaynaklanan bir özelliğe sahip olmasından çok, kalıcı veya sürdürülebilir olabilmesi üzerinde önemle durulmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bir işletmenin değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve diğer işletmelerin taklit etme maliyetlerini çok fazla bulmaları nedeniyle bunu kopya edememeleri durumudur. Ghemawat, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün üç şekilde sağlanabileceğini belirtmiş ve söz konusu üç boyutu şöyle sıralamıştır (Ghemawat, 1986: 54):

- Hedef pazarda ulaşılan büyüklük (size),
- Tüketicilere veya kaynaklara daha iyi bir biçimde ulaşabilmek,
- Rakiplerin seçeneklerini sınırlamaktır.

Bu üç rekabet üstünlüğünü sağlama türünden herhangi birinde rakiplerden daha iyi olmak daha üstün performans göstermek anlamına gelmektedir.

Hedef pazarda ulaşılan büyüklüğün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bakımından faydalarını iktisatçılar üç şekilde somutlaştırmaktadırlar: 1) Ölçek ekonomileri 2) Deneyim etkileri ve 3) Kapsam ekonomileri.

Ölçek ekonomileri, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetinde azalma olması demektir. Ölçek ekonomilerinin olduğu endüstrilerde sektöre yeni girmeyi düşünen işletmeler tereddüt etmekte ve dolayısıyla endüstride faaliyet göstermekte olan işletmelerin rekabet üstünlüğü sürdürülebilir hale gelmektedir.

Deneyim etkileri ise, bir endüstride belirli bir süre bulunmaktan kaynaklanan ve öğrenmenin de etkisiyle yararlı duruma dönüşen, rekabet üstünlüğü kazanma biçimidir. Söz konusu durum pazara yeni girmeyi düşünen işletmeler üzerinde caydırıcı bir etki yaratarak deneyim sahibi işletmelere sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir.

Kapsam ekonomileri ise ilişkili piyasalardaki faaliyetlerden kaynaklanır. Kapsam ekonomileri, bir piyasada güçlü olan herhangi bir işletmenin bu gücünü veya üstünlüğünü bir başka piyasada da kullanabilmesi durumudur.

Kaynaklara veya tüketicilere rahatça ulaşabilmekten kaynaklanan rekabet üstünlüğü ise yine üç şekilde somutlaştırılabilir. Bunlardan birincisi işletmelerin faaliyetleri için gerekli olan know-how' a sahip olma, ikincisi üretimde veya hizmet sunumunda gerekli olan girdilere ulaşabilme, üçüncüsü ise hedef pazara ulaşma kolaylığıdır.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini sağlayan bir başka öge ise rakiplerin seçeneklerinin sınırlanmasıdır. Rakipler zaman zaman mevcut konumlarında adeta donup kalabilmektedirler. Bunun kamu politikaları ve işletmelerce benimsenen savunmacı politikalardan kaynaklanan değişik nedenleri vardır. Kamu politikaları, yasa koyucunun rekabete ilişkin belirlediği patent veya anti tröst kanunları gibi uygulamalardır. Savunmacı politikalar ise, mevcut pazarda bazı işletmeler tarafından kendi pozisyonlarını korumaya yönelik stratejilerin benimsenmesi durumudur. Bu iki faktör kimi zaman firmaların faaliyet gösterdikleri piyasalarda rekabetçi üstünlüklerini sürdürülebilir kılmalarına yardımcı olabilmektedir (Ghemawat, 1986: 56–57).

Rekabet üstünlüğü kuramı, bugün stratejik yönetsel yazında genel hatlarıyla iki ana akım etrafında ele alınmaktadır. Ancak bu ikili yapı oluşuncaya kadar söz konusu kuram uzun bir tarihsel evrim sürecinden geçmiştir.

1.1.2.2. Strateji veya Rekabet Üstünlüğü Kuramının Tarihsel Gelişim Süreci

Strateji kavramı, adeta gençlik döneminden olgunluk dönemine geçmeye çalışan ve bu esnada kimliği hakkında kendine sorular soran birey örneğinde olduğu gibi, genç bir disiplin olarak düşünülebilir. Öyle ki, bu alandaki araştırmaların çoğu son 30 yıllık zaman diliminde gerçekleşmiştir. Bu genç disiplin, ilgili dönemde geçmişini, kökenini sorgulamaya başlamış ve geleceğini de bu orijine göre önceden edindiği değerlere bağlı kalarak şekillendirmeye çalışmıştır. Bu dönemde örgütler de strateji olgusunu geleceklerini şekillendirmede bir reçete olarak algılamaya başlamışlardır. Özellikle son dönemlerde gerek akademisyenler ve gerekse değişik danışmanlık firmaları bu alanla ilgili düşünceler geliştirmeye ve önemli katkılar sağlamaya başlamışlardır. Ancak, son 30 yıllık döneme gelinceye kadar Hamel'in

(1996) de belirttiği gibi birçok örgütte işletme planlaması (strateji) bölümleri ortadan kaldırılmış ve özellikle danışmanlık firmalarında uygulamaya dönük çalışmalar fazlasıyla görülmekle beraber, strateji konusuna daha az yer verilir hale gelmiştir (Hamel, 1996: 86). Öyle ki, Hamel ve Prahalad tarafından bir dizi üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, tepe yöneticilerinin strateji konusuna ayırdıkları zamanın, toplam zamanlarının sadece % 2,4 gibi çok az bir kısmından ibaret olduğu tespit edilmiştir (Akat, 1998: 234). Strateji kavramının hararetli savunucularından olan Porter (1996) da işletmelerin bu dönemde operasyonel faaliyetler konusunda daha somut ve faal olduklarını, fakat stratejiye olan inançlarının kaybolduğunu ifade etmiştir (Huffman, 2001: 13). Ancak, 1980’li yıllardan itibaren özellikle çevresel şartlardaki değişimlerden kaynaklanan şekilde, strateji kavramı gerek kuramsal yönden, gerekse de iş dünyasında sağladığı açılımlar yönünden tekrar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Yönetimsel anlamda bir paradigma olma yolundaki stratejik yönetim konusu, kuramsal anlamda bir dizi katkılarla gelişmiştir. P.Drucker 1946’da önde gelen A.B.D. işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada hedef belirlemenin (strateji) ne denli önemli olduğuna dikkatleri çekmiştir. Stratejik düşünce konusunda önemli katkılarda bulunmuş olan A.Chandler de hedef belirlemeyi strateji kavramıyla ifade etmiştir. Chandler (1962) stratejiyi bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem setinin belirlenmesi ve tayin edilen hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962: 5). Chandler çalışmasında, örgütlerdeki yapısal değişimin zorunlu bir strateji değişimine yol açacağını ve tersine stratejideki bir değişimin bununla uyumlu bir yapısal değişim gerektireceğini vurgulamıştır.

1964 yılına gelindiğinde Boston Danışma Grubunu kuran B. Henderson strateji kavramını, bir firmanın rakipleri karşısında göreceli rekabet pozisyonunu veya konumunu belirlemesi anlamında kullanmıştır (Barca, 2002: 29–30). Yine Henderson (1989) stratejinin kaynağını, rekabet gücü ve bu güce ulaşma süreciyle ilişkilendirmiştir. Ona göre iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürmeye çalışıyorsa bu işletmelerden hiçbiri bunda başarılı olamaz, bu işletmeler için varlığını

devam ettirmenin yolu birinin diğeri karşısında sürekli farklı olma çabası ile mümkündür (Henderson, 1989: 141).

İşletme stratejisi kavramının zamanla rekabet üstünlüğü ve son yıllarda da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Rekabet üstünlüğü kavramının tarihsel gelişim seyrine bakıldığında bu kavramın 1980'lere kadar strateji ile ilgili yazında genellikle yer almadığı tespit edilmektedir. Ackoff (1970) ve Andrews (1971) tarafından yapılan çalışmalarda firmaların üstünlük ve zayıflıkları tanımlanırken rekabet üstünlüğü kavramına değinilmemiştir. Ancak, Penrose (1959) ve Ansoff (1965) tarafından yapılan çalışmalarda nadiren de olsa söz konusu kavram kullanılmıştır. Rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü konusunda ilerleyen yıllarda kapsamlı araştırma ve eserler ortaya koyacak olan M.E. Porter'ın bile 1979 yılında HBR'da yayınladığı eserinde rekabet üstünlüğü ifadesi yerine strateji kavramını kullandığı görülmektedir. Bunun yanısıra Porter'ın 1980 yılında yayınladığı "Rekabet Stratejisi" adlı kitabında "stratejik üstünlük" olarak ifade ettiği kavramın yerine daha sonra 1985 yılında yayınladığı ve "Rekabet Üstünlüğü" adını verdiği eserinde eserin adıyla aynı olan "rekabet üstünlüğü" kavramını tercih ettiği görülmektedir. Rekabet üstünlüğü ile ilgili yazında meydana gelen gelişmelerle beraber zaman içinde "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" kavramı gelişim ve değişim sürecinden geçmiş ve Porter'ın da, "Rekabet Üstünlüğü" adlı eserinin 1998 yılında yapılan yeni baskısında rekabet üstünlüğü yerine "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" kavramını kullandığı görülmüştür (Klein, 2002: 318–319). Bu araştırma boyunca kullanılan rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları geçirdikleri tarihsel evrim süreçleri de dikkate alınmak kaydıyla birbirleri yerine kullanılmıştır.

Strateji / rekabet üstünlüğü sahasında yapılan modern çalışmalar, Mc Kiernan (1997) tarafından dört okuldan oluşan bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bunlar; herbiri güçlü teorik temeli ve uygulama geleneği olan; planlama okulu, öğrenme okulu, konumlandırma okulu ve kaynak temellilik okuludur (Mc Kiernan, 1997: 790).

1.1.2.2.1. Planlama Okulu

1970’li yıllar, gerek akademik ve gerekse iş dünyasına yönelik popüler araştırmalar incelendiğinde stratejik planlamanın yararlarının dile getirildiği ve çok sayıda incelemenin yapıldığı bir dönemdir. Planlama okulu ilk kez 1965 yılında I. Ansoff ve onun “Şirket Stratejisi” eseri ile gündeme gelmiştir. Ansoff’a göre strateji, uzun dönemli resmi bir planlama sürecidir. Bu nedenle, planlama okulu rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir planlama yapma modeli olarak görülmektedir. Ansoff yöneticilere stratejinin nasıl geliştirileceği ile ilgili önerilerde bulunmaktadır. O, strateji geliştirme modeli ile stratejik planlamanın gerçekleştirilmesinde, stratejik yönetsel ve eylemsel kararların ayrımını yapmış ve bu kararların nasıl uygulanması gerektiğini incelemiştir (Mintzberg, 1994: 40–41).

Planlama okulu, strateji belirleme ve plan yapma sorumluluğunu planlamacılara bırakmıştır. Planlamacı; kimi zaman danışman, bazen stratejilerin tasarımını yapan kişi, bazen de planlama sürecinin denetiminden sorumlu olabilmektedir.

Bu model daha çok kural koyucu nitelik taşıdığından stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak incelemektedir. Strateji geliştirme modeli; amaçların belirlenmesi, strateji / stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ile bütçelerle prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır. Ansoff’a göre (1965) strateji, ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların tümüdür. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynakların etkili ve verimli kullanılmadığı, bu işletmelerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılamadığı görüşünden hareketle, işletme stratejisinin öğeleri olarak; faaliyet sahası, gelişme / büyüme vektörü, rekabet avantajı ile sinerjiyi ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa Ansoff ele almıştır (Sarvan vd., 2003: 78).

1.1.2.2.2. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma (positioning) ile ilgili kavramlar ilgili yazında ilk kez M.Ö. 400'lü yıllarda Sun Tzu'nun savaş sanatı için önerdiği "konumlandırma stratejileri" ile askeri amaçlı olarak kullanılmıştır. Bu stratejiler, 1960 ve 1970'lerden başlayarak ve 1980'li yıllarda hızlanan bir şekilde danışmanlık firmaları tarafından başvurulan yöntemler arasındaki yerini almıştır. Özellikle Boston Danışma Grubu'nun büyüme pazar payı matrisi ve tecrübe eğrileri ile daha sonraları PIMS (Pazarlama Stratejilerinin Kâr Etkisi) adı verilen ve General Elektrik firması için geliştirilmiş olan bu analiz, işletmelere stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olmuştur (Sarvan vd., 2003: 80). Büyüme pazar payı matrisinde öncelikle her stratejik iş birimi veya mamulün satışları; en büyük rakibin satışlarına bölünerek pazar payı hesaplanır. Sonra bu mamulün satışlarında yıldan yıla görülen pazar büyüme oranı veya satış artış oranı bulunur. Pazar büyüme oranı dikey ekseninde gösterilir. Pazar payı oranı da yatay ekseninde sağdan sola doğru büyüyen şekilde gösterilir. Ortadaki alanın dört bölümlü dikey ve yatay olarak ortadan bölünmesiyle dört bölümlü bir matris oluşur. Tecrübe eğrisi, herhangi bir mamulün üretilen bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o mamulün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılmasıyla elde edilen bir çizgidir." Bir işletmede, bir mamulün üretilmesinde bir süre sonra işçiler uzmanlaşıp, daha az hata yaparak daha hızlı çalışmaya başlarlar. Bu, maliyetlerin düşmesini ve daha fazla mamulün üretilmesini beraberinde getirir. Pazarlama stratejilerinin karlılığı analizi ise 1960'lı yıllarda geliştirilen 37 farklı strateji esas alınarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Konumlandırma okulunun asıl ağırlık merkezini, M.E. Porter ve onun rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü anlayışı etrafında gelişen bakış açısı oluşturmaktadır. Bu okula göre, strateji geliştirme süreci hesaplama dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz ederek bu doğrultuda en uygun ve kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani, tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır (Kiernan, 1997: 790). Porter'ın düşünceleri bu bölümün diğer alt başlığı

altında geniş ve kapsamlı bir şekilde ele alındığından burada ayrıntılı bir biçimde incelenmemiştir.

1.1.2.2.3. Öğrenme Okulu

Öğrenme okulu, betimleyici nitelikteki okullar arasında sayılmaktadır. Aslında, öğrenme okulunun temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına karşın bu okulun; psikolojideki öğrenme kuramı ile matematikteki kaos kuramından yararlandığı iddia edilmektedir (Sarvan vd., 2003: 90). Bu okulun vermeye çalıştığı mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “gelişmeleri seyretmektense içinde yer al”dır. Okulun temel felsefesi ise “ilkinde başarılı olamadıysa tekrar tekrar dene”dir.

Öğrenme okulu, strateji konusunu ele alırken bazı varsayımlardan hareket etmiştir. Bu varsayımlardan biri geleceğin taşıdığı belirsizlik ve buna bağlı olarak tahmininde yaşanan güçlüklerdir. Bir başka varsayım, bir sorunla ilgili tüm alternatiflerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceği şeklindedir. Dolayısıyla kısıtlı bilgi, kaynak ve zaman yetersizliği bir sorunla ilgili ayrıntılı analizler yapmayı, buna dayanan geleceğe dair tahminlerde bulunmayı ve bu tahminler sonucu stratejik planlar yapmayı güçleştirmektedir. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde planlanması, örgüt gerçekleriyle örtüşmemektedir. Zira stratejiler zaman içinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir (Dinçer, 1998: 88–89). Strateji ve rekabet üstünlüğü ile ilgili ana okullardan biri de Kaynak Temellik Okulu veya bir başka deyişle Kaynak Temelli Bakış Açısı olarak adlandırılan okuldur.

1.1.2.2.4. Kaynak Temellilik Okulu

1980’li yılların ortalarından itibaren ve özellikle de 1990’lı yıllardan bu yana strateji düşüncesinin evrimi içinde kaynak temelli bakış açısı giderek ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Okul, kaynağını her ne kadar Ricardo’cu iktisat anlayışından almış olsa da özellikle strateji ve rekabet üstünlüğü konularında önemli katkılar sağlamış olan Wernerflet (1984, 1989), Barney (1991, 1995, 2001), Rumelt (1984), Grant (1991, 1994), vb. çabalarıyla gelişimini sürdürmüştür. 1984 yılında

Wernerfelt tarafından ortaya atılan ve sonra C.K.Prahalad, G.Hamel tarafından geliştirilen temel yetenek tabanlı strateji anlayışı son yıllarda J.B. Barney'in de önemli katkılarıyla "Kaynak Temelli Bakış Açısı" ismiyle incelenmeye başlanmıştır. Bu anlayışa göre strateji, ürün-pazar rekabetçilerine karşı bir davranış geliştirme veya endüstriye giriş engellerini yükseltmeden çok ekonomik kazanç yaratan kaynakları artırma ve bunları biraraya getirme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Foss, 1996: 1).

Kaynak temellilik okulu, işletmelerin neden değişik stratejilerle değişik sonuçlara ulaştıklarını, yine aynı işletmelerin iç özellikleri üzerinde yoğunlaşarak açıklamaktadır. Bu konuyu inceleyenlerin vardıkları ortak görüş, bir örgütün pazarda önemli bir yer edinebilmek, bir başka deyişle rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için önemli kaynak ve kabiliyetlerini biraraya getirerek bunu başarabilecekleri yönündedir. Stratejik analizde Kaynak Temelli Bakış Açısı, bir örgütün geçmiş ve deneyimlerinin, karakter ve kültürünün, güçlü yanlarının ve yetkinliklerinin stratejiyi oluşturduğunu ve stratejinin de firma başarısını belirleme konusunda çok büyük öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir (Campbell ve Luchs, 2002: 14). Strateji veya (sürdürülebilir) rekabet üstünlüğü anlayışının önemli akımlarından olan Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili açıklamalara araştırmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde yer verildiğinden, burada temel ve özet kavramsal açıklamalarla yetinilmiştir.

1.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA ENDÜSTRİ TEMELLİ BAKIŞ AÇISI

Endüstriyel organizasyon alanında uzman iktisatçılar, strateji (işletme politikası) uzmanları ve son yıllarda da pazarlama uzmanları uzunca bir zamandır işletme performansındaki değişimi açıklamaya çalışmaktadırlar. Başlangıçta bu çalışmaların yapılmasını sağlayan başlıca etmen, adil bir rekabet ortamının oluşturulması için kamu politikalarının geliştirilmesi ve anti-tröst yasaları gibi kamusal politikaların uygulanmaya çalışılması şeklinde gerçekleşmiştir (Bharadwaj, 1994: 11). Daha sonraları strateji ve pazarlama disiplini ile meşgul uzmanlar tarafından yöneticilerin de takip edebilecekleri, normatif uygulamalar şeklinde ortaya çıkan ve üstün performansı belirleyen faktörleri tespit etmek için yapılan çalışmalara

şahit olunmuştur. Veddar (1992) tarafından da belirtildiği gibi başarılı çalışmaların sağladığı üç tür yarar söz konusudur. Değişime ilişkin yapılan araştırmalar gerekli nedensellik ilişkisini ortaya koymasa da performansla ilgili gerekli özellikleri tanımlama olanağı sağlamakta ve işletmelerin bu tanımlar yoluyla öğrenmelerini mümkün kılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler üstün performansa neden olan faktörlerin görece önemini tanımlayabilirlerse kıt kaynaklarını daha etken işlere tahsis etme olanağına da kavuşabilmektedirler.

1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar dış çevre, başarılı olmak için işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için benimsenen endüstriyel organizasyon yaklaşımı, işletmenin stratejik faaliyetlerinin üzerinde, dış çevresel belirleyicilerin etkisinin baskın olduğunu iddia etmektedir. Bir başka deyişle, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin performansını belirlemede yöneticilerce belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. İşletmenin performansının belirlenmesinde sırasıyla ve öncelikli olarak; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğuna inanılmaktadır.

Endüstriyel organizasyon yaklaşımının dört önemli varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayım, dış çevrenin ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için takip edilecek stratejileri belirleyen önemli bir baskı ögesi olduğu varsayımı. İkinci varsayım, belirli bir endüstri veya pazar bölümünde rekabet halinde olan birçok işletmenin benzer stratejik kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynakların özdeşliği yüzünden benzer stratejileri takip ettiği varsayımı. Üçüncü varsayım, işletmelerin strateji uygulamaları esnasında kullandıkları kaynakların firmalar arasında yüksek bir devinime (mobiliteye) sahip olduğudur. Kaynak devinimi söz konusu olduğundan işletmeler arasında oluşabilecek performans farklılıkları çok kısa süreler içinde ortadan kalkabilmektedir. Dördüncü varsayım ise, örgütsel karar alıcıların işletmelerinin çıkarları doğrultusunda rasyonel hareket ettikleridir.

Endüstriyel organizasyon yaklaşımı işletmelere, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için endüstride en çekici olan yerde pozisyon almalarını (konumlanmalarını) salık vermektedir.

Endüstri temelli yaklaşımın en önde gelen uzmanlarından olan Porter ve onun “beş güç modeli” işletmelerin ortalamanın üzerinde gelir elde etme çabalarına hizmet edebilecek analitik yaklaşımlardan biridir. Beş güç modeli, bir endüstrideki kârlılığın alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü, olası rakipler ve ikame malların tehdidi ve rekabetin şiddetinden oluşan beş güç arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Bir işletme bu araçları kullanarak endüstrinin kâr potansiyelini anlamaya ve yine endüstrinin yapısal özelliklerini dikkate alarak rekabetçi pozisyonu için gerekli stratejileri belirlemeye çalışmaktadır.

Beş güç modeli firmaların ürün imalatını standartlaştırmak veya rakiplerine oranla daha az maliyet ögesi yaratmak suretiyle maliyet liderliği stratejisini veya tüketicilerin ödemeyi düşündükleri prim fiyata dayalı olarak farklı ürünler üretebileceklerine, yani ürün farklılaştırma stratejisini uygulayabileceklerine ve bunun sonucunda da ortalamanın üzerinde bir gelir elde edebileceklerine işaret etmektedir.

Endüstri temelli bakış açısı, rekabet üstünlüğünün genel endüstri ve rekabet çevresi tarafından dikte edilen stratejilerin uygulanması durumunda kazanılabildiğini vurgulamaktadır. Strateji uygulamalarında özellikle içsel becerilerin şirket için önemli bir ihtiyaç olduğu ancak başarıda asıl belirleyicinin dış çevre olduğu belirtilmektedir. Bir başka deyişle, bu model rekabet üstünlüğü sağlamada firmaya özgü içsel kaynak ve yeteneklerden çok, dışsal (endüstri-pazar) özelliklerinin belirleyici olduğunun altını çizmektedir.

Bu konuda yapılmış kimi araştırma bulguları da endüstri temelli yaklaşımı destekler mahiyettedir. Bir firmanın kârlılığının %20’si endüstri tarafından açıklanmaktadır. Bir başka anlatımla, bir firmanın kârlılığının %20’si faaliyette bulunmak için seçilen endüstri tarafından belirlenmektedir (Hitt vd., 2003).

Bu bölümde, firma performansındaki değişimi açıklayan ve ilgili yazına önemli katkılar sağlayan ana düşünce akımları ele alınmıştır. Bu düşünce akımlarından öncelikle, temelleri mikro iktisada dayanan Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı ile ilgili temel teorik ve uygulamalı araştırmalara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bunun üzerine kökenleri bu iki anlayışın değerlerine dayanan ve stratejik yönetim bakış açısı ile M.E. Porter tarafından geliştirilen endüstri / pazar temelli rekabet üstünlüğü anlayışı kapsamlı biçimde irdelenmiştir.

1.2.1. Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı

Endüstriyel organizasyon, endüstri piyasalarını ve bu piyasalardaki işletmelerin davranışlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Endüstriyel organizasyon teorisine bakıldığında, standart mikro iktisat analizinden farklı olarak rekabetin tam rekabetten uzaklaştığı durumları analiz etmektedir. Zira geleneksel mikro iktisat teorisi; tüketiciler, üreticiler ve devlet arasındaki etkileşimi tam rekabet ve tekeller şartlarında ele almaktadır. Ancak, gerçek hayatta karşılaşılan tekeller rekabet ve oligopol örnekleri geleneksel mikro iktisadın tam rekabet ve tekeller anlayışı ile birebir örtüşmemektedir.

Görgül endüstriyel organizasyon yazınındaki temel yaklaşım geleneksel yaklaşım olarak da bilinen “yapı-davranış-performans” (structure-conduct-performance – S-C-P) paradigmasıdır.

1.2.1.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması

1930’larda bir grup iktisatçı işletmelerin çevresi, davranışı ve performansı arasındaki ilişkileri anlamak için bir yaklaşım geliştirmeye çalışmışlardır. Buradaki temel amaç, durağan bir endüstride tam rekabet şartları altındaki dinamikleri tanımlamaktır. Bu bağlamda, aynı endüstri içindeki işletmelerin talep ve maliyet eğrileri arasındaki farklılıkların önemi ilk kez Chamberlain tarafından 1932 yılında ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır (Mehra,1996: 308).

Endüstriyel organizasyon konusunda hakim bir yaklaşım olarak kabul edilen yapı-davranış-performans paradigması ise ilk kez 1938’de Mason tarafından ortaya

konulurken, Bain'in 1951 ve 1956 yıllarında yaptığı katkılarla bu paradigma olgunluk kazanmıştır. Bain-Mason paradigması; endüstri yapısının, firma davranışı (strateji) yoluyla performansı etkilediğini ileri sürmektedir. Görüldüğü gibi Bain, bu üç öge arasında nedensel bir ilişkinin olduğunu ve bunun da analitik bir boyut kazandığının altını çizmektedir (Gürleyik, 2004: 4). Endüstri iktisadında “Amerikan Triptiği” olarak adlandırılan “yapı-davranış-performans” ilişkisine dayandırılan yaklaşım, 1870’lerden itibaren geçerli olmakla birlikte özellikle 1940–1970 arasındaki Amerikan endüstri iktisadı yazınında belirleyici bir rol oynamıştır (Türkkan, 2001: 10–11).

Yapı-davranış-performans paradigması iki temel varsayım üzerine inşa edilmiştir (Church ve Ware, 1999: 425–426):

1. Paradigmaya göre endüstri yapısı uzun dönemde değişmeyen veya istikrarlı bir yapıya sahiptir. Bain, endüstri yapısındaki her türlü değişikliğin paradigmada belirtilen üç öge arasındaki doğrusal ilişkiyi zedelediğini vurgulamıştır. Endüstri yapısı sürekli değişiklik gösterirse; endüstrinin yapısı, firma davranışı ve performans arasındaki etkileşimi belirlemek güçleşecektir. Bu nedenle, piyasa yapısının uzun dönemde bile çok yavaş değiştiği ya da hiç değişmediği varsayılmıştır.

2. Paradigma, eldeki veriler ve özellikle muhasebe verilerinden hareketle piyasa gücünün ölçümünün yapılabileceğini hareket noktası olarak kabul etmektedir.

Bu yaklaşım tam rekabet piyasasının belirlediği performans düzeyine ulaşmayı engelleyen davranış ve yapıların tespit edilerek bunların cezalandırılması veya engellenmesi esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın dayandığı ikinci önemli varsayım rekabetin kendi kendisini sürdürme dinamiğine sahip olmadığı varsayımdır. Bu nedenle, yaklaşım rekabetin korunmasına yönelik düzenlemeleri devletin en önemli işlevleri arasında görmektedir. Yapı - Davranış - Performans paradigması, hükümet düzenlemeleri yoluyla endüstrilerin rekabetçiliğinin değerlendirilebileceğini iddia ederken, ortalamanın üzerinde gerçekleşen ekonomik performansın kaynağının endüstrinin yapısal özelliklerinde aranması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 2 : Yapı-Davranış-Performans Modeli

Ana Ögeler		Değişkenler
Yapı	Rekabetçi Firma Sayısı	Ürünlerin Homojenliği
	Giriş-Çıkış Maliyeti (Giriş Engelleri) Dikey Bütünleşme	Firma Büyüklüğü Yoğunlaşma
Davranış (Strateji)		Ürün Farklılaştırma Gizli Anlaşmalar
Performans	Fiyatlandırma Politikaları	Piyasa Gücünü Kullanma Reklam-Tutundurma Politikaları
		Firma Düzeyinde: Normalin altında veya üzerinde
	Toplum Düzeyinde	Pazar payı Kârlılık Satış Gelirleri İstihdam Verimlilik Gelişim Etkililik

Kaynak: J.B.Barney, (2001), **Gaining And Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, Second Edition, s. 76; P.Franklin ve J. Fredercik, (2003), “The Origin of Species Competitive Advantage”, **Strategic Change**, 12, s.143.

Bu paradigmadaki yapı kavramı, Tablo 2’de de görüldüğü gibi endüstriyi, endüstrideki rekabetçi sayısını, ürünlerin homojenliğini ve endüstriye giriş-çıkış maliyetlerini içerir. Endüstri yapısını belirleyen bu ögeleri “yoğunlaşma” ve “giriş engelleri” şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Endüstrideki firma sayısı, büyüklüğü ve dağılımı yoğunlaşmayı dolayısıyla endüstri yapısını belirleyen en önemli ögedir, diğer önemli öge olan giriş engelleri ise yoğunlaşmayı etkileyerek dolaylı yoldan endüstri yapısının belirlenmesinde rol oynamaktadır.

Yapı-davranış-performans paradigması gereği endüstri yapısı, takip edilecek stratejiye kaynaklık etmektedir. Davranış bir başka deyişle strateji ise, benimsenecek işletmeye özgü faaliyetlerden; fiyatlandırma, ürün farklılaştırma, rakiplerle yapılacak gizli anlaşmalar, reklâm veya tutundurma stratejisi gibi karar değişkenlerinin işletme tarafından seçilmesidir. Bu durumda işletme, sadece taktik belirlemek zorunda kalmaz, aynı zamanda rakiplerinin davranışlarına da reaksiyon gösterir.

Performans, üretim faktörlerinin sosyal etkenliğine odaklanan mikro iktisatçılar tarafından yaygın biçimde tanımlanmıştır. Performansın ise, herbir işletmenin kendine özgü performansı ve bir bütün olarak ekonominin performansı olmak üzere iki anlamı vardır. Bu kavramsallaştırmada performans sırasıyla şu amaçları içermektedir: Gelir dağılımının adil olması gerekmektedir. Burada üreticilerin sundukları mal ve hizmet karşılığı elde ettikleri gelirin belirli bir ortalamanın üzerine çıkmaması kastedilmektedir. Bu amacın hizmet ettiği bir boyut

ise makul bir fiyat istikrarını sağlama arzusudur. Bu akım kamu politikaları ile ilgili düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Endüstri yapısı, rekabetin meydana geldiği bağlamı oluşturan bir endüstrinin teknik ve iktisadi bakımdan görece istikrarlı bir konuma sahip olduğunu kabul etmektedir (Bain, 1956).

Neoklasik varsayımın kabul ettiği yüksek performansa ancak tam rekabet piyasası şartlarında ulaşılabilir. Arz ve talep dengesinin sağlandığı, bilgi asimetrisinin olmadığı ve homojen malların üretildiği bir pazar olan tam rekabet ortamı, kârını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen işletmelerin fiyatı marjinal maliyete eşit düzeyde belirlemelerine ve bunun sonucunda da endüstride hem üretimin, hem de bölüşümün etkin gerçekleşmesine olanak sağlayabilmektedir. Dolayısıyla iktisadi refah maksimize edilmiş olmaktadır.

Ancak, gerçek hayatta sıklıkla karşılaşılan; tekel, oligopol ve tekelleri rekabet piyasalarında yoğunlaşma oranının tam rekabete kıyasla yüksek olması ve endüstriye girme potansiyeli bulunan işletmelerin girişini engelleyen öğelerin varlığı, bu türden piyasa yapılarında ortalamanın üzerinde getiri elde eden işletmelerin, fiyatlarını marjinal maliyetin üzerinde belirlemelerine sebep olmaktadır. Böylece yerleşik işletmeler piyasa gücü elde ederken, ekonomik etkenlik azalmaktadır. Sonuç olarak ulaşılan endüstri performansı istenenin altında kalmaktadır.

Yapı-davranış-performans paradigması ile ilgili yazında üç tür performans ölçüm kriterinin kullanıldığı görülmektedir (Church ve Ware, 1999: 426–428):

— Ekonomik Kâr veya Yatırımın Geri Dönüş Oranı: Ekonomik kâr, tüm girdilerin fırsat maliyeti ile bunlardan elde edilen gelirler arasındaki farktır. Uzun dönemde ekonomik kâr endüstri gücünün bir göstergesidir.

— Tobin's q : İşletmenin aktiflerinin piyasa değerinin bu aktifleri yenileme maliyetine oranı olarak tanımlanabilir. Bu oranın artması işletmenin kâr ettiğini gösterirken, orandaki azalma zararı gösterir. Tobin's q yöntemiyle piyasa gücünü ölçmenin zorluğu, aktiflerin yenileme maliyetini hesaplarken ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin maddi varlıklarının yenileme maliyeti hesaplanabilirken, maddi olmayan varlıklarının yenilenme maliyetini hesaplamak oldukça güçtür. Bu anlamda piyasa

gücünü ölçmede Lerner endeksinin daha uygun bir araç olduğu ileri sürülmektedir (Gürleyik, 2004: 13).

— Lerner *Endeksi*: Fiyat-maliyet marjı olarak da ifade edilen Lerner endeksi performansın ölçümünde kullanılan bir başka yaklaşımdır.

$$\text{Lerner Endeksi} = (\text{Fiyat} - \text{Marjinal Maliyet}) / \text{Fiyat}$$

Marjinal maliyete ilişkin muhasebe verileri genellikle bulunamadığı için bunun yerine fiyat-maliyet marjı kullanılmaktadır.

$$\text{Fiyat - Maliyet Marjı} = (\text{Fiyat} - \text{Ortalama Değişken Maliyet}) / \text{Fiyat}$$

Lerner endesi “0” olduğunda fiyat, marjinal maliyete eşit olacağından endeks değeri tam rekabet piyasasında işleyen bir firmanın piyasa gücünü ifade eder. Endeks değeri “1”e yaklaştıkça piyasa gücünün arttığı anlaşılmakta; çünkü fiyat marjinal maliyetin üzerinde belirlenmektedir. Bu durumda piyasa yapısının tekel veya karteğe yaklaştığı söylenebilir, dolayısıyla kâr artmakta ve düşük performans gerçekleşmektedir (Gürleyik, 2004: 13).

1.2.1.2. Yapı-Davranış-Performans Paradigması İle İlgili Araştırmalar

Yapı-davranış-performans paradigmasına odaklanmış çok sayıda görgül araştırma vardır (Bkz. Weiss, 1974; Clarke, 1985). Bunlardan Weiss (1974) tarafından 46 işletme üzerinde yapılan çalışma bu konudaki ilk çalışmalardandır. Gilbert de 1984 yılında 45 Amerikan bankası üzerinde bir çalışma yapmıştır. 1990 yılında Capon vd. tarafından yapılan bir başka çalışmada da 100’ün üzerindeki işletmenin endüstriyel yoğunlaşma ve kârlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde yapılan araştırmalardan bazılarına ve elde edilen bulgulara kısaca değinilmiştir.

Bain (1951) S-C-P’yi ilk kez test etmiştir. 42 endüstrinin verilerini, öz sermayenin getirisi olarak ölçülen kârlılık ve işletme yoğunlaşma oranlarını kullanarak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Bain, 1951: 314).

Bain (1954) tarafından yapılan bir başka araştırmada endüstrideki yoğunlaşma ve giriş engellerinin kârlılık üzerindeki eş zamanlı etkisi incelenmiştir. Bain araştırmayı kurgularken; yoğunlaşma oranının yüksek olduğu endüstrilerde aynı zamanda giriş engelleri de yüksekse, endüstri kâr oranının da yüksek olması gerektiği ön kabulünden hareket etmiştir. Bain'in yönteminin izlendiği bir başka araştırma Mann (1966) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada da Bain ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bain (1951, 1954) ve Mann (1956)'ın çalışmalarından sonra endüstri yapısı ile endüstri performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı artmıştır. Collins ve Preston (1969) tarafından imalat endüstrilerinde yapılan araştırmada da yine Bain'in hipotezleri test edilmiştir (Gürleyik, 2004: 66–68).

Clarke (1984) tarafından yapılan araştırmada fiyat-maliyet marjının; en büyük sekiz firmanın yoğunlaşma oranıyla ve diğer bağımsız değişkenlerden; reklâm yoğunluğu, sermaye yoğunluğu ve büyüme ile anlamlı ve aynı zamanda negatif yönlü bir etkileşim halinde olduğu tespit edilmiştir (Clarke, 1985).

Buraya kadar açıklanan ve endüstriyi analiz birimi olarak kabul eden ve kökenleri ekonomi bilimine dayanan endüstriyel organizasyon iktisadı ile ilgili değerlendirmelerden sonra, çalışmada bu anlayışın değerlerini hareket noktası kabul eden ve stratejik yönetim anlayışının içinde “rekabet stratejisi” kavramının gelişimini sağlayan M.E. Porter ve onun rekabet üstünlüğu anlayışına yer verilmiştir.

1.2.2. M.E.Porter'in Endüstri Temelli Rekabet Üstünlüğu Kuramı

Porter'in çalışmaları incelendiğinde, bilimsel çalışmalarda birikimin sağlanmasına yönelik yaklaşımın belli bir seyir izlediği görülmektedir: İlk etapta ağırlıklı olarak örnek olay çalışmalarıyla teori geliştirmek, ardından geliştirilen teorileri toparlayıcı analitik çerçevelerle özetlemek ve son olarak da söz konusu teorilerin test edilebilir öğelerini görgül testlere tabi tutmak. Kendisi, böyle bir yolu tercih etmesinin ana nedeni olarak, stratejiyi belirleyen etmenlerde ve bu etmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki karmaşıklık sebebiyle, matematiksel teori geliştirme modellerinin çoğu zaman yetersiz kalmasını göstermektedir. Porter bu düşüncelerden hareketle amacının strateji ile uygulama arasında bir köprü kurmak olduğunu belirtmektedir (Porter, 1991: 97).

Porter tarafından (1980, 1985, 1990, 1991, 1998) geliştirilerek değiştirilen çatı, çok önemli hususlarda ve ciddi biçimde geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinden ayrılmaktadır. Birincisi, Porter, endüstri performansından çok firmaya odaklanır. İkincisi, Porter'ın endüstri yapısı, geleneksel endüstri teorisindeki yaygın bakış açısında olduğu gibi, ne tam olarak dış kaynaklı, ne de tamamen işletme merkezlidir. Bunun yerine özellikle son zamanlardaki yazılarında Porter (1991), pazar çevresini kısmen dış kaynaklı kısmen de işletme faaliyetlerinin etkisinde kalan bir konu olarak değerlendirmektedir (Spanos ve Lioukas, 2001: 907). Porter (1980, 1985, 1990, 1991) rekabet stratejisi yapısına dikkatleri çekmekte, performans üzerinde piyasanın yapısı ve onun etkisini dikkate alan bir bakış açısını benimsemektedir. Bu yapı içinde işletme, stratejik faaliyetlerinin bütününde piyasada çekici bir konum arayarak endüstri çevresine uyum sağlamayı amaçlayan bir örgüt şeklinde değerlendirilmektedir. Buradaki çekici konumdan kaynaklanan kârlılığın sürdürülebilirliği, firmanın karşı karşıya olduğu rekabet güçlerinin göreceli etkisine bağlıdır (McGahan ve Porter, 1997).

Porter'a göre (1996) bir işletmenin endüstri içindeki göreceli konumu, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir diğer noktadır. Konum, bir işletmenin kârlılığının endüstri ortalamasının altında mı, üstünde mi olduğunu belirler. Kendisini iyi bir şekilde konumlandıran işletme, endüstrinin ortalama kârlılığı çok yüksek ve endüstri yapısı lehine olmasa bile, yüksek kâr elde edebilir. Her endüstride işletmelerin faaliyet gösterebileceği çeşitli konumlar vardır. Bu nedenle, seçilecek stratejinin en önemli özelliği işletmelerin amaçlarına ulaşabilecekleri bir konumun seçimidir. Porter'a göre işletmelerin seçebilecekleri stratejik konumlar üçe ayrılmaktadır (Porter, 1996). Birincisi, endüstrideki ürün veya hizmetlerin alt versiyonlarının üretilmesine dayanır. Bu tüketici gruplarının (segment) seçiminden çok, ürün veya hizmet çeşitlerinin seçimine dayandığı için ilgili endüstride “çeşit temelli konum alma” olarak adlandırılır. İkincisi, belirli tüketici gruplarının gereksinimlerinin karşılanması esasına dayanır. Burada işletmeler belirli tüketici gruplarını hedef alarak hareket ettiği için buna “gereksinim temelli konum alma” adı verilmektedir. Üçüncü konumlanma türü ise, tüketicilere farklı yollardan ulaşabilmenin temel alındığı ve dağıtım kanallarının farklı türlerinin kullanıldığı konum belirleme şeklidir. Tüketiciler genelde farklı coğrafi mekânlarda bulunduklarından ve

taleplerinin değişik yollardan karşılanması gerektiğinden bunu gerçekleştirmeye dayanan konum alma şekline de “ulaşım temelli konum alma” adı verilmektedir (Porter, 1996: 66–67). Stratejik konum, en basit ifadeyle bir firmanın aşağıdaki sorulara vereceğı cevapların toplamıdır (Markides, 1999: 56):

- İşletmenin hedef tüketici kitlesinin kim olduğı,
- Hangi ürün veya hizmetin işletme tarafından hedef pazara sunulması gerektiğı ve
- İşletmenin bu faaliyetleri en etkili şekilde nasıl gerçekleştirdiğı ile ilgilidir.

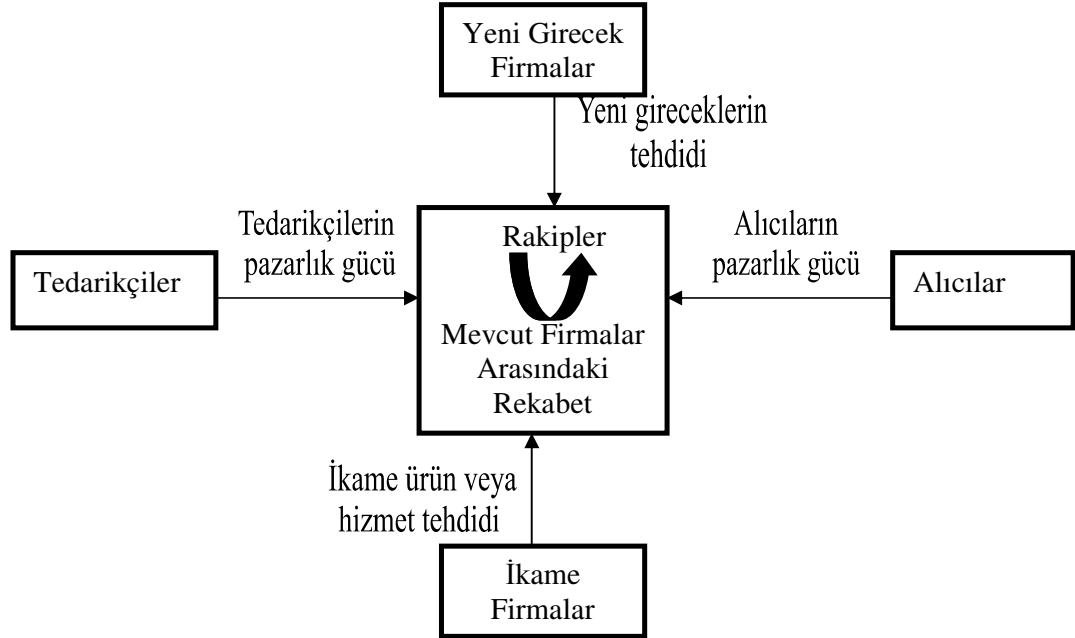
Stratejik konum, tanımından da hareketle işletmelerin takip edeceği stratejilerde; hangi tüketicilere odaklanılacağına, hangi ürünlerle pazara hitap edileceğine ve bu işlemin ne şekilde yapılacağına ilişkin üç boyutlu bir seçim yapmayı gerektirmektedir. Seçilen stratejinin başarıya ulaşmasında bu üç boyutun dikkate alınmasının büyük önemi vardır. Başarısızlığın arkasındaki sebep ise, bu üç boyutun açık ve tam olarak tanımlan(a)mamasıdır.

Stratejik konum belirleme konusundaki en güzel örneklerden biri, Xerox ile Canon fotokopi makinelerinin piyasada rekabetçi pozisyon almaları ile ilgilidir. Xerox firması, 1960 ve 70’li yıllarda hızlı baskı yapması ve piyasaya ilk giren olmasının da etkisi ile güçlü bir stratejik konum elde ederek, fotokopi piyasasına tam olarak hâkim olmuştur. 1980’li yıllara gelinceye kadar gerek IBM ve gerekse Kodak bu piyasaya girmeye çalışmış, ancak ayırt edici stratejik konum belirleyememeleri ve Xerox’un ilk giren avantajını kullanması nedeniyle başarılı olamamışlardır. 1980 yılına gelindiğinde, fotokopi piyasasına giren Canon firması oyunu farklı bir biçimde oynamayı düşünmüş başlangıçta pazarı küçük, orta boy işletmeler ve nihai kullanıcılar olarak bölümlere ayırmış, sonra ise Xerox’un yaptığı gibi makinelerin hızına değil, ayırt edici bir özellik olarak fiyatına ve kalitesine vurgu yapmak suretiyle stratejik konumunu belirlemiştir. Bunun sonucunda 20 yıl gibi bir sürede pazar payını sıfırdan %35’e çıkarmayı başarmış ve piyasa lideri konumuna yükselmiştir (Markides, 1999: 58–59). Örnekte de görüldüğü gibi stratejik konumlandırma rakiplerden farklı faaliyetleri gerçekleştirmek veya benzer faaliyetleri farklı yollardan hayata geçirmek anlamına gelmektedir.

Porter'ın rekabet üstünlüğü anlayışının teması, bir işletmenin bir endüstride rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulamaya koyabileceği üzerinedir. Zira Porter, endüstri ortamının bir işletmenin hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmedeki önemi üzerinde durmaktadır. Porter'a göre sektör ortamının analizi; işletmenin sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir ön koşul olarak görülmektedir. Porter'ın stratejik yönetim yaklaşımının özünde, stratejinin uygulanması aşamasından çok, oluşturulması aşaması yer almaktadır. Endüstri ortamının, özellikle son zamanlarda, ulusal ve hatta yerel koşullar nedeniyle işletmelerin stratejilerini belirlemede oynadığı belirleyici rolün anlaşılması, Porter'ın çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Porter, takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürdüğü endüstri yapısına ilişkin geliştirdiği “beş güç modeli” ile rekabet üstünlüğüyle ilgili yazına teorik düzeyde önemli bir açılım getirmiştir.

1.2.2.1. Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada Beş Güç Modeli

Porter'a göre rekabet üstünlüğü sonucu oluşan endüstri kârlılığı, ürünün ne kadar sevildiğinin veya yüksek ya da düşük teknolojiyle üretilip üretilmediğinin bir işlevi değil, endüstri yapısının bir işlevidir (Porter, 1998: 5). Endüstri yapısı, endüstrinin evrimi gereği zaman içinde değişebilse de görece sabittir. Endüstride yaşanacak yapısal bir değişim beş rekabet gücünün göreceli etkinliğini değiştirebilir ve bu da endüstrinin kârlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Endüstride ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen endüstrinin yapısını etkilemektedir. Bu yüzden rekabet stratejisinde, doğru endüstrinin seçilmesi ve bu endüstrideki beş rekabet gücü ögesinin rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Şekil 1'de endüstri kârlılığını belirleyen beş rekabet gücü ögesine yer verilmiştir.



Şekil 1: Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli

Kaynak: M.E.Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York, 1998, s. 5

İşletmelerin takip edebilecekleri stratejiler, söz konusu beş güç yapısını etkileyebilmektedir. Bir firmanın endüstri yapısını etkilemeye yönelik çabaları endüstrinin çekiciliğini iyi veya kötü yönde değiştirebilir. Takip edilen pek çok strateji sayesinde rekabetin kurallarında da değişiklikler olabilmektedir. Öte yandan her endüstride beş güç ögesinin aynı şekilde etkili olacağına dair bir kural yoktur. Dolayısıyla her endüstrinin kendine özgü yapısı vardır (Porter, 1998: 7).

Bu beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki, ikame işletmeler ve bu işletmelerin üretmiş oldukları mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit ögesi hâlihazırda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an endüstriye dâhil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkate alınması ve stratejik analizin buna göre yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmenin hâlihazırda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü ögelerindendir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aynı pazar ortamında birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin oluşturduğu

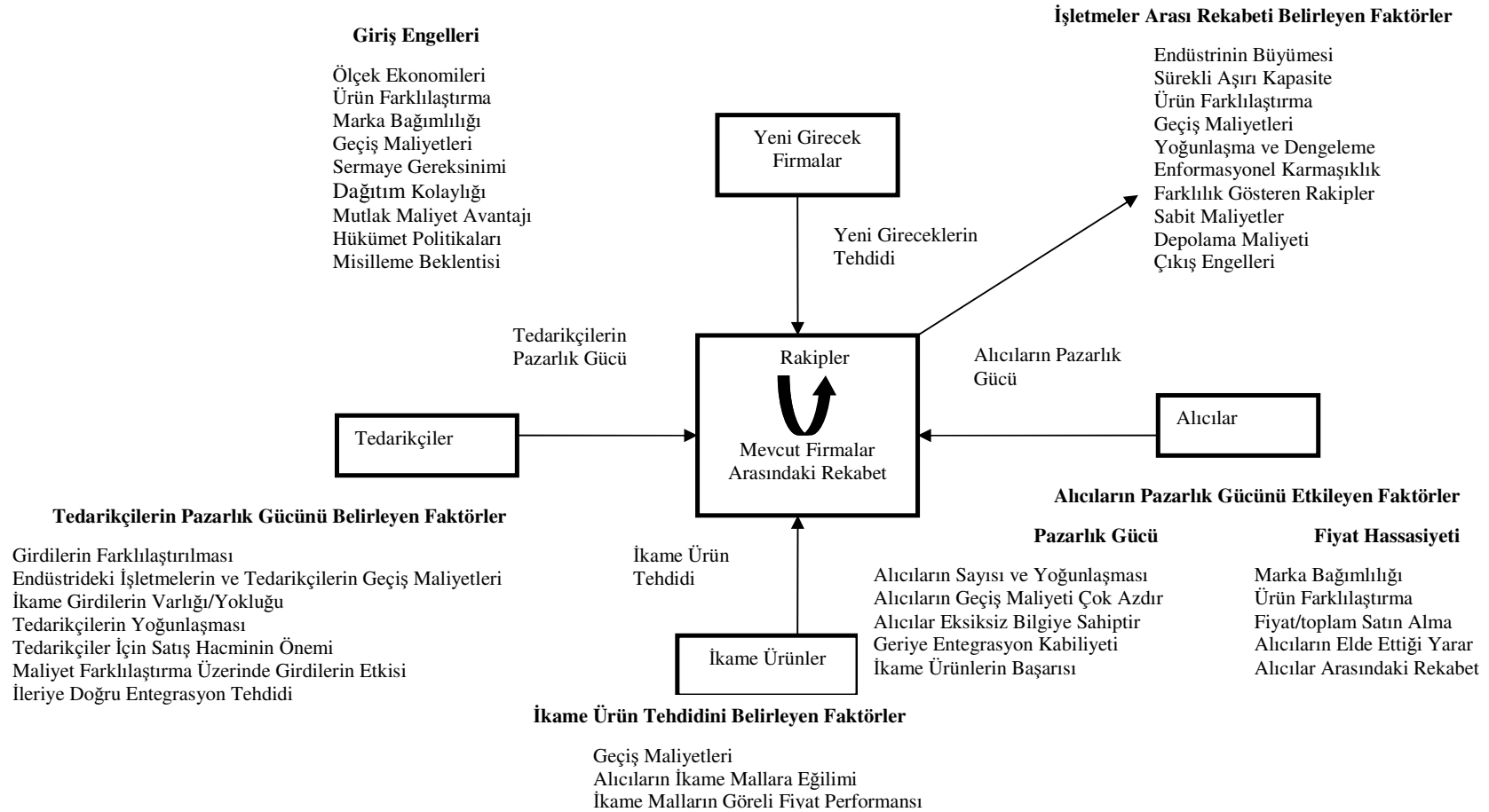
rekabetçi ortam ve bu ortamın işletmelerin davranışını yönlendiren yapısı ise bir başka rekabet gücü belirleyicisidir.

Porter, beş güç modeli aracılığıyla, bir endüstrideki rekabetin dinamiklerini ve analiz yöntemini belirlemiştir. Söz konusu beş güç analizi, Şekil 2’de daha ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli etkiye sahip umurlardan ilki endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehditlerdir.

1.2.2.2. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği, aynı iş alanına başka işletmelerin girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik yönetimin günümüzdeki asıl amacı rekabet üstünlüğü sağlamak suretiyle ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir. Bunun için stratejik analiz yapılırken, çekici endüstrilere yeni işletmelerin girmek istemelerinin doğal karşılanması gerekmektedir. Yeni girenler, ya son zamanlarda bir endüstride faaliyet göstermeye başlamış olan ya da yakın gelecekte o endüstride faaliyete başlama tehdidinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır. IBM’in faaliyet gösterdiği bilgisayar sektörüne ilk giren işletmeler; Amdahl Computers, Hewlett Packard ve Digital Equipment Corporation iken, yakın zamanlarda; Dell, Compaq ve Gateway yeni girenler arasındaki yerlerini almışlardır (Barney, 2001: 79) .

- Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansa ulaştığında ise sona erecektir (Barney, 2001: 79). Yeni girenler; endüstride faaliyet gösteren işletmelerin pazar payını tehdit edebileceği ve toplam üretim kapasitesini arttırıp, arz fazlası oluşturabileceği için önemli fiyat düşüşlerine ve sonuç olarak rekabetçi işletmelerin gelirlerinde azalmaya neden olabileceklerdir.



Şekil 2: Endüstri Yapısının Öğeleri

Kaynak: M.E.Porter, **Competitive Advantage**, Free Press, New York, 1998, s. 6.

- Sektöre yeni kurulmuş bir işletme ile girilebileceği gibi hâli hazırda faaliyette bulunan işletmelerle birleşme veya onları satınalma şeklinde de girilebilmektedir. Endüstriye girmeyi düşünen firmaların bu kararı vermelerine endüstrinin çekiciliği neden olmaktadır.

Gelişme hızı ve kârlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki endüstriler, çekici olarak kabul edilirler. Çekici endüstriler, işletmelerin atak stratejilerle büyüme arzularını kamçırlar. Çekici olmayan endüstrilerde ise işletmeler, bulundukları durumu koruma arzusunu taşırlar ve bu nedenle genellikle tepkisel uyum yanlısı stratejileri benimseme eğiliminde olurlar.

Çekici gözüken bir endüstriye girme isteğinde olan işletmelerin iki konuyu dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar:

- Endüstriye giriş engelleri ve
- Rakiplerin olası misillemeleri.

Endüstriye giriş engelinin bulunmadığı ve rakiplerin karşı davranışlarının beklenmediği durumlarda giriş kolaylaşmaktadır. İşletmeler, girişin kolay olduğu durumlarda her zaman olası rakiplerle karşılaşabilecekleri düşüncesiyle kararlarını ve davranışlarını bu olasılığa göre düzenlemek zorunda kalabilmektedirler. Yeni giren işletmelerin davranışlarının mevcut işletmeler tarafından tehdit olarak görülmesi endüstriye giriş maliyetlerine bağlıdır. Bir endüstriye giriş maliyetleri yeni girecek işletmelerin elde edebileceği potansiyel kârdan daha büyükse giriş gerçekleşmeyecek ve mevcut işletmeler tehdit edilmemiş olacaktırlar. Fakat giriş maliyeti, girişten elde edilecek getiriden daha düşük ve elde edilen kârın düzeyi giriş maliyetinden daha az oluncaya kadar endüstriye girişler devam edecektir (Barney, 2001: 79). Giriş engellerinin bulunması ise rakipleri zorlayacağından, endüstride var olan işletmelerin getirilerinde bir artışa neden olabilecektir.

Giriş engelleri, giriş maliyetlerini arttıran endüstri yapısının özellikleridir. Bir kısmı strateji ve S-C-P yazınında da ele alınan giriş engelleri, kısaca şöyle açıklanabilmektedir. (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004):

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması: Endüstride yeni bir dağıtım kanalı kurmanın son derece zor veya maliyetli olması ve mevcut dağıtım kanallarından yeni giren işletmelerin yararlandırılmaması durumudur. Dağıtım kanallarına ulaşmak, özellikle raf ömrü ve bekleme süresi kısa olan ürünlerden oluşan endüstrilerde yeni girenler için güçlü giriş engelleri oluşturabilmektedir.

- Sermaye gereksiniminin yüksekliği: Bazı endüstrilerde iş yapmak ve yatırımda bulunmak çok büyük sermayeler gerektirebilmektedir.

- Ölçek Ekonomisi: Ortalama birim maliyetlerin düşük olabilmesi için yüksek miktarda üretim yapmak gerekebilir. Bu da endüstriye yeni giren işletmeler için belirli bir süre zararına çalışmayı gerektirebilecektir. Ancak günümüzün rekabet gerçekliği, çok çeşitli ve çok sayıda tüketici talebine cevap verebilmek için ölçek ekonomilerine başvurmak ve bu sayede giriş engeli oluşturmak şeklindeki geleneksel anlayış ile çoğu noktada çelişmektedir. Artık ölçek ekonomilerindeki uygulamadan vazgeçilerek seri uyarlama (mass customization) yoluyla çok ve çeşitli tüketici taleplerine en hızlı ve kesin çözümler getirilmeye çalışılmaktadır.

- Endüstride yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu: Endüstrideki işletmeler sahip oldukları ürünlere yönelik bir sadakat ve markalarına yönelik bir bağımlılık oluşturmuşlarsa yeni giren işletmenin aynı olanakları sunması mümkün olamayabilmektedir.

- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları: Bu maliyet avantajı ölçek ekonomisi dışındaki maliyet avantajlarıdır. Bunlar mevcut işletmelerin endüstriye yeni girecekler karşısında sahip oldukları; tescilli (patentli) teknolojiler, know-how, hammaddelere ulaşma olanakları, coğrafik yerleşimden kaynaklanan avantajlar ve öğrenme eğrisinden kaynaklanan maliyet üstünlükleridir (Barney, 2001: 84).

- Ürün Farklılaştırma: Piyasaya girme potansiyeli olan işletmelerin sahip olmadığı, buna karşın mevcut işletmelerin sahip olduğu marka tanınmışlığı ve tüketici sadakati anlamına gelmektedir.

- Tedarikçi / Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği: Endüstride mevcut işletmelerle çalışan müşterilerin yeni işletmelerle çalışması ve onların yeni ürünlerini satması sırasında karşı karşıya kalabilecekleri “bir kereye mahsus değiştirme

maliyetleri” çok yüksekse yeni giren işletmelerin pazarda eski tedarikçilerle çalışan müşterileri kendilerine çekmeleri zor olabilmektedir.

- Resmi Kuruluşların Politikaları: Resmi kuruluşların aldıkları bazı kararlar gereği endüstriye giriş, izin ve lisansa bağlı olabilir. İzin ve lisansların temin edilmesi ise işletmeler için kolay olmayabilir. Sözgelimi, Japon piyasalarına giriş, tarifeler ve tarife dışı ticaret engelleri yüzünden öteden beri çok zordur. Dört büyük işletme tarafından %78 pazar payı ile kontrol edilen Japon bira piyasasına girmek isteyen bir yabancı firmanın, ülkenin Maliye Bakanlığı’ndan izin almasının gerekliliği, resmi politikaların oluşturduğu giriş engeli konusuna bir örnektir (Barney, 2001: 90).

Rakiplerden gelebilecek karşı atak (misilleme) beklentisi de işletmelerin yeni bir sektöre girişinde dikkate almaları gereken bir başka husustur. Bazen bu misillemeler her iki taraf için de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür bir durumu sezinleyen işletmeler, karşılaşabilecekleri olası zararlar yüzünden bu tür endüstrilere girmekten vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 96–97).

Yeni girenleri caydıran faktörler, endüstriye göre değişmektedir. Sözgelimi, otomobil endüstrisinde; ürün farklılaştırma ve ölçek ekonomileri, imalat sanayi işletmeleri için ise önemli miktarlarda sermaye gereksinimi başta gelen faktörler arasındadır (Dess ve Miller, 1993: 57). Porter’ın beş güç modelinde yer alan bir başka tehdit ögesi ikame ürünlere ilişkin tehditlerdir.

1.2.2.3. İkame Ürün Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak özetlenebilir (Porter, 2000: 28). Burada söz konusu olan, sektör şartlarının meydana getirdiği bir rekabet durumu olmayıp, piyasaya sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bir

ürünün ikamesi varsa, tüketiciler en küçük fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat karşısında esnek olduğu için ikame ürünlere kayabilmektedirler. Sözgelimi geride kalan on yıl içinde Türkiye’de de faaliyet gösteren acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler; faks, e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman ve evrak transferinin yaygınlaşması yüzünden çok ciddi ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum söz konusu işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da on-line ürün dağıtımı gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmuştur (Grant, 2002: 73).

İkame ürünler, potansiyel kârların azalmasına sebep olduğu için, çok farklı endüstrilerde gün geçtikçe artan biçimde önemli roller oynamaktadırlar. Sözgelimi, elektronik ortamda hazırlanmış yayınlar, yayıncılık endüstrisindeki matbu eserler karşısında ikame ürün/hizmet niteliği kazanmıştır. Özellikle CNN gibi televizyon haber programları, Time ve Newsweek gibi haftalık haber dergilerini tehdit eden ikame programlar haline gelmişlerdir. Hollanda ve Avustralya’da olduğu gibi özel posta dağıtım hizmetleri, kamu tarafından yürütülen posta hizmetleri için ikame hizmet tehdidi oluşturmaktadır. Yine finansal planlama ile ilgili yazılımlar sayesinde evden gerçekleştirilen finansal işlemler, profesyonel finans uzmanları için kısmen ikame tehdidi oluşturmaktadırlar (Barney, 2001: 95).

Öte yandan ikame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97). Endüstriden veya ürün pazar şartlarından kaynaklanan bir başka tehdit ögesi ise tedarikçilerin pazarlık güçleridir.

1.2.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Endüstri içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek faktörlerden bir diğeri işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme,

tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçiler, bir endüstrideki işletmelerin performansını ya ürünlerinin fiyatlarını yükselterek ya da kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedirler. Bir endüstride elde edilen normalin üzerinde kâr bu iki yoldan biriyle tedarikçilere aktarılmaktadır. Buna en güzel örneklerden biri, 1950 ve 1960'lı yıllarda General Motors'un elde ettiği normalin üzerinde kârların işgücü tedarikçisi konumunda olan sendikalarca yüksek ücretler şeklinde transfer edilmesidir (Barney, 2001: 95).

Özellikle hammadde, yarı mamul ve yedek parça gibi ürünler üreten küçük işletmeler, büyük imalatçı işletmelerle ilişkilerinde onların birer yan sanayi şeklinde faaliyet gösterdiklerinden, ölçekleriyle de orantılı bir biçimde, pazarlık gücü bakımından çoğunlukla yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle bu tür tedarikçiler, OPEC ve Uluslararası Kahve Örgütü örneklerinde olduğu gibi kartelleşmeye ve bu yolla pazarlık güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Tedarikçiler, öteden beri hafif yoğunlaştırılmış (konsantre) içecekler, karmaşık silah sistemleri ve bilgisayar sistemleri gibi endüstrilerde güçlü olmuşlardır. Zira bu endüstrilerde birkaç tedarikçi bulunduğu ve ürettikleri ürünler alıcılar için yaşamsal öneme sahip olduğundan bir tedarikçiden başka birine geçiş oldukça problemlidir ve maliyetlidir. Tedarikçi olarak pazarlık gücünde başarıya ulaşmış işletmelere en güzel örnek, kişisel bilgisayar (PC) imalatçısı işletmelerin tedarikçisi olan; mikro işlemcilerde Intel, işletim sistemlerinde Microsoft, düz kare ekranlarda Sharp ve disk sürücülerde Seagate'tir. Söz konusu işletmelerin pazarlık gücü üstünlüğü, kişisel bilgisayar üreticisi işletmelerin kârlılığını azaltan önemli faktörlerden biridir (Grant, 2002: 82).

Bir endüstride tedarikçileri güçlü kılan koşullar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 98–99; Porter, 2000: 34–35):

- Girdilerin Farklılaştırılması: Tedarikçi böyle bir durumda pazarda tek üreticidir. Bunun sonucunda ürünlerinde de farklılık yaratıyorsa böylesi bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçilerin pazarlık güçlerini artırır.

- Tedarikçilerin Geçiş Maliyetlerinin Yüksekliği: İşletme, girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçmenin bir defaya

mahsus değiştirme maliyeti yüksek ise bunu gerekleştirmeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.

- İkame Girdilerin Varlığı / Yokluğu: Faaliyet gösterilen endüstri dalında ikame ürün sağlayacak işletme yoksa tedarikçilerin pazarlık güçleri yüksektir. Aksi halde düşüktür.

- Tedarikçilerin Yoğunlaşması: Endüstriye rn sunan bir veya birkaç işletmenin baskın olduğu ve kendisinden daha az yoğunlaşmaya sahip alıcılar piyasasına satış yapan tedarikçiler; fiyat, kalite ve koşullar üzerinde kayda değer etkilere sahiptirler. Örneğin, mikro işlemcilerin; satış, üretim ve geliştirme kabiliyetinin sadece Intel firmasında olması kişisel bilgisayar piyasasında bir tedarikçi olarak bu işletmeye önemli derecede pazarlık gücü kazandırmaktadır (Barney, 2001: 96).

- Tedarikçiler İçin Satış Hacminin nemi: Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması ya da çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu endüstriyi önemli görmemesine neden olmakta, bu durumda kendini pazarlık yapmak zorunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltmektedir.

- İleriye Doğru Entegrasyon Tehdidi: Tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriye girme olasılığıdır. Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi, sektörde mal alan işletmeleri tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar ki bu durum tedarikçinin gücünün yüksek olduğuna işarettir. Endüstrinin rekabetçi yapısının şekillenmesinde etkili rol oynayan ögelerden bir diğeri ise alıcıların pazarlık gleridir.

1.2.2.5. Alıcıların Pazarlık Gücü

Bir endüstrideki üreticiler ve onların alıcıları arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemeye yönelik analizler, üreticiler ve onların tedarikçileri ile olan ilişkilerinin analizleri ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Alıcılar, sektörün krlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye çalışarak, satın aldıkları malların miktarını azaltarak, daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık etmek suretiyle pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle bazen alıcıların isteklerinin büyük bir çoğunluğu işletmelerce yerine getirilmek zorunda kalınabilmektedir.

Bu noktada alıcıların pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve görelî pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1998: 6; Grant, 2002: 80). Bir endüstrideki alıcıların fiyat duyarlılığı aşağıda sıralanan dört temel faktöre bağlıdır:

1) Marka Bağımlılığı: Alıcılar belirli ürünlerle ilgili belirli markalara bağımlı olarak tüketim davranışları gösteriyorlarsa bu tür alıcıların fiyat duyarlılığı olmayacaktır. Yani talebin fiyat esnekliği marka bağımlılığı nedeniyle ortadan kalkmış olacaktır.

2) Ürün Farklılaştırma: Alıcılar tarafından satın alınan ürün / hizmet standart veya farklılaştırılması zor ise alıcıların tehdit gücü artacaktır. Sözelimi, çiftçiler piyasaya; mısır, buğday ve domates örneklerinde olduğu gibi oldukça standart ürünler sunma eğiliminde olduklarında, toptancı esnaf veya tüccarlar bu tür ürünleri farklı tedarikçilerden temin yoluna gidebileceklerdir. Çok sayıda tedarikçi alıcıların pazarlık gücünü arttırırken, çiftçilerin kârlılığının ve ürünlerinin fiyatlarının da düşük seyretmesine neden olabilecektir.

3) Alıcıların Elde Ettiği Yarar: Alıcıların elde ettiği yarar marka bağımlılığında olduğu gibi fazla ise fiyata fazla duyarlı olmayabileceklerdir.

4) Alıcılar Arasındaki Rekabet: Alıcılar arasında rekabet ne kadar yüksekse satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.

Alıcıların görelî pazarlık güçlerini etkileyen faktörler ise şunlardır (Grant, 2002: 82; Porter, 2000: 32):

1) Alıcıların, Tedarikçilere Nazaran Büyüklük ve Yoğunlaşmaları: Eğer ürünlerin büyük bölümü belirli alıcılar tarafından satın alınırsa, sonuç olarak bu durum, alıcıların önemini arttıracaktır. Eğer endüstrinin özelliği, mısır öğütme ve büyük kimyasallar örneğinde olduğu gibi işletmelere ağır sabit maliyetler yüklüyorsa, büyük hacimli alıcılar özellikle etkili olabilmekte ve kapasiteyi dolu tutmanın kendilerine sağladığı üstünlüklerden yararlanmaktadırlar.

2) Alıcıların Geçiş Maliyetleri Çok Azdır: Geçiş maliyetleri nedeniyle alıcılar belirli satıcılarla çalışmaktadırlar. Tam aksine satıcı geçiş maliyetleriyle karşı karşıya ise alıcının gücü artmaktadır.

3) Alıcılar Eksiksiz Bilgiye Sahiptir: Tedarikçiler ile onların fiyat ve maliyetleri hakkında daha iyi bilgilendirilen alıcılar, daha fazla pazarlık gücü elde edebilmektedirler. Eksiksiz bilgi ile alıcı, rakiplerine sunulanlar arasında en cazip fiyatlarla satın alabilecek kadar iyi bir konumdadır ve tedarikçilerin yerine getirilmesi zor taleplerine karşı koyabilmektedir.

4) Geriye Entegrasyon Kabiliyeti: Alıcılar ciddi bir geriye entegrasyon sergilerler. Yani işletmeler malını satın aldığı işletmenin bulunduğu endüstriye girmeye çalışırlar. Bu durum da alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Sözgelimi, Heinz ve Campbell's Soup gibi yiyecek işletmeleri metal konserve kutusu imalatçılarına olan bağımlılıklarını konserve kutularını kendileri imal etmek suretiyle azaltmışlardır. Campbell's Soup şirketinin maliyetleri içinde metal konserve kutusunun oranı yaklaşık %40 gibi yüksek bir orana ulaşmıştır (Barney, 2001: 98). Yine lider perakende zincirleri artan bir şekilde tedarikçi markalar yerine kendi markalarını kullanmaya başlamışlardır. Söz konusu durum Türkiye'de de market markaları örneğinde olduğu gibi gittikçe yaygınlık kazanmaktadır.

5) İkame Ürünlerin Başarısı: Herhangi bir fiyat oynaması durumunda başka bir ürüne geçiş olanağı varsa bu durumda alıcıların pazarlık gücü yüksek demektir.

Porter'ın beş güç modelinin rekabeti veya işletme performansını etkileyen bir başka öge de mevcut işletmeler arasındaki rekabetin düzeyidir.

1.2.2.6. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bir endüstrideki işletmeler karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin herhangi bir faaliyeti diğerlerinin rekabetçi tarzda cevap vermelerine sebep olabilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanıdığı zaman artabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi şartlarının geçerli

olduğu çoğu endüstride, mevcut işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993: 60).

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça istikrarsız olduğundan, kârlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalabilmektedir. Diğer yandan reklâm savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir.

Rekabetin yoğunluğu, endüstri kaynaklı ve karşılıklı etkileşim halinde olan birtakım yapısal faktörlerin sonucudur. Bu faktörler maddeler halinde şöyle ele alınabilmektedir:

— Yoğunlaşma: Yoğunlaşmadan kastedilen bir piyasada rekabet eden işletmelerin sayı ve büyüklük olarak dağılımıdır. Bu yoğunlukla yoğunlaşma oranı ile ölçülür. Örneğin dört işletmenin yoğunlaşma oranı denilince en büyük dört işletmenin pazar payı anlatılmak istenmektedir. Piyasada ne kadar fazla işletme varsa fiyat koordinasyonu o kadar zor olacaktır. Bir endüstride çok sayıda işletme olduğunda, buların kabaca aynı büyüklüğe sahip olmaları ve toplam endüstri arzı üzerinde aynı etkiye sahip olmaları durumunda aralarındaki rekabetin düzeyi de yüksek olacaktır. (Örneğin, diz üstü kişisel bilgisayar endüstrisinde yaşanan durum.) Tüm dünyada 120'nin üzerinde işletme diz üstü bilgisayar piyasasına girmiş ve bunun sonucunda tarihsel olarak söz konusu endüstride fiyatlar yoğunlukla üretim ve teknolojiye gelişmeler yüzünden yılda ortalama % 15 ile 20 arasında düşmüştür. İlgili endüstrideki işletmelerin kâr marjları, %10–13 değerlerinden %3–4 gibi rakamlara gerilemiştir (Barney, 2001: 93). Söz konusu durumun benzeri, tüketici elektroniği endüstrisi için de geçerlidir. Öyle ki Amerika'da televizyonun ortalama toptan fiyatı 1977'den beri reel olarak dolar bazında %37 düşüş göstermiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, Sony ve Toshiba gibi firmaların endüstriye girerek rekabetçi işletme sayısını artırmalarının da büyük önemi vardır (Barney, 2001: 93).

Örneğin, Amerikan alkali pil endüstrisine Duracell ve Eveready'nin, renkli film endüstrisine de Kodak ve Fuji'nin hâkim olmaları reklâm, tutundurma ve ürün geliştirmeye odaklanmaları ve fiyatlarının da benzer olma eğilimini doğurmuştur (Grant, 2002: 78). Benzeri bir durum özellikle 1980 sonrasında Türkiye'deki tekstil endüstrisinde yer alan rekabetçi firma sayısındaki artışta da görülmektedir.

— Farklılık Gösteren Rakipler: Stratejileri, kökenleri, kurumsal yapıları ve ana şirketleriyle ilişkileri açısından farklılık gösteren rakipler, nasıl rekabet edecekleri ile ilgili farklı hedeflere ve farklı stratejilere sahiptirler. Bu rekabet süreci içinde sürekli karşı karşıya gelen işletmeler, birbirlerinin niyetlerini doğru olarak anlamakta, endüstrideki oyunun kurallarını belirleme konusunda, fikir birliğine varmakta zorlanabilmektedirler. Bir rakip için doğru olan stratejik seçimler diğeri için yanlış olabilmektedir.

Farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aynı şekilde küçük üretim veya hizmet firmalarının sahibi olan işletmeciler de sektöre çeşitlilik katabilirler, çünkü kendi şirketlerinin sahibi olmanın getirdiği bağımsızlıklarını korumak için, yatırdıkları sermayeden elde ettikleri normalin altında getiri oranları ile yetinebilirler. Oysa aynı durum büyük işletmeler için kabul edilemez niteliktedir ve rasyonel değildir. Bu tip bir endüstride küçük işletmelerin tavrı büyük işletmelerin kârlılıklarını sınırlayabilmektedir (Porter, 2000: 24).

— Çıkış Engelleri: Çıkış engelleri, işletmelerin yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler dahi rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir. Çıkış engellerinin temel kaynakları; tasfiye değeri düşük, aktarma ve dönüştürme maliyetleri yüksek uzmanlaşmış varlıklar, yedek parça, işçilik gibi sabit maliyetler, diğer işletmelerle olan karşılıklı stratejik ilişkiler, yönetimin çeşitli nedenlerle endüstriden çıkış kararı alamamasına neden olan duygusal engeller, istihdam ve sosyal baskılar nedeniyle devletten ve toplumdan kaynaklanan kısıtlamalardır.

— Aşırı Kapasite: Ölçek ekonomileri sonucu kapasite artırımına gidilebileceğinden faaliyet gösterilen endüstride arz/talep dengesi bozulabilmektedir.

Söz konusu durum rekabet halindeki işletmelerin daha şiddetli bir rekabet yarışına girmelerine ve kârlarında önemli derecede düşüslere sebep olabilmektedir. Aşırı kapasite, faaliyet gösterilen endüstriye de bağılı olarak dönemsel bir özellik gösterebildiğı gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüştan kaynaklanan yapısal bir problemin parçası da olabilir. Buradaki sorun aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceğidir (Grant, 2002: 79).

— Yüksek Sabit Maliyetler veya Depolama Maliyetleri: Yüksek sabit maliyetler, tüm işletmeler üzerinde, ortada fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğı kez hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılar yaratabilmektedir. Örneğın, kâğıt ve alüminyum gibi birçok temel ürün bu sorundan etkilenmektedir. Sabit maliyetlerden en az düzeyde etkilenmek için, olabildiğince yüksek kapasite ile çalışmak gerekmektedir. Yüksek sabit maliyetlerle ilgili bir başka durum da ürünün bir defa üretildiğinde depolanmasının çok zor veya maliyetli olmasıdır. Bu durumda işletmeler, satışlarını garantilemek için fiyatları düşürme talepleri karşısında savunmasız kalabilmektedirler. Bu tür talepler, balıkçılık ve tehlikeli kimyasalların üretimi ve bazı hizmet işletmeleri gibi endüstrilerde, kârın düşük gerçekleşmesine yol açabilmektedir.

— Endüstrideki Yavaş Büyüme: Endüstrideki büyüme yavaş olduğtu zaman rekabetçilik artış eğilimi göstermektedir. Bu durumda satışlarını artırma yolunu arayan işletmeler, çözümü mevcut rakiplerinin pazar paylarından pay almaya çalışmakta bulmaktadırlar. 1970’li yılların ortalarında Pepsi ile Coca Cola arasında şiddetli bir şekilde başlayan Cola Savaşları buna ilginç bir örnektir. Şeker maliyetlerindeki artış ile tüketici sağlığına verilen önemin bir araya gelmesi sonucunda, alkolsüz içeceklere olan talepteki büyümenin devamlılık göstermesi, endüstride büyümeyi sürdürmek isteyen Pepsi ve Coca Cola’nın birbirlerinin pazar paylarını hedef alan stratejiler benimsemelerine ve zaten rekabetçi olan endüstrinin daha da rekabetçi hâle gelmesine neden olmuşlardır (Barney, 2001: 93). Endüstrideki büyümenin yavaş seyretmesi başka endüstrileri de rekabetçi yönde tetiklemiştir. Önümüzdeki birkaç yıllık dönemde ofis mobilyaları sahasındaki satışlarda yılda ortalama % 5’e yakın oranlarda düşüş yaşanacağına ilişkin negatif büyüme beklentisi bu sahada faaliyet gösteren işletmelerin fiyatlarını %60 ve üzerindeki oranlarda

düşürmelerine neden olmuştur. Yine otomobil endüstrisinin lüks otomobil pazarına ilişkin bölümündeki yavaş büyüme, Mercedes ve BMW gibi firmaların da dâhil olduğu piyasada rekabetçi bir yapının oluşmasına yol açmıştır (Barney, 2001: 93).

— Ürün / Hizmet Farklılaştırma: İşletmeler bir endüstrideki ürünlerini farklılaştırmakta zorlandıklarında endüstrinin rekabetçilik eğilimi azalmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejik bir seçenek olarak uygulanamadığında işletmeler, fiyat temelli rekabet için genellikle zorlanmaktadır. Fiyat yoğun rekabet, yüksek rekabetçi endüstrilerin tipik özelliğidir. Havayolu endüstrisinde uzun rotalarda (Los Angeles-New York, Los Angeles-Chicago gibi) rekabetin yoğunluğu görece olarak fiyatları düşürmektedir. Öyle ki bu rotalarda, diğer rotalara göre birkaç ürün farklılaştırma seçeneği bulunabilmektedir. Benzeri bir durum, Türkiye'deki karayolu taşımacılığı için de söz konusudur. Uzun mesafeli güzergâhlarda fiyatlar kısa mesafelere göre daha düşük gerçekleşmekte ve fazla sayıda işletmenin varlığı da kolaylıkla ürün / hizmet farklılaştırmaya gidilebilmesine olanak sağlamaktadır.

Endüstrinin rekabetçi yapısını etkileyen ancak Porter'ın beş güç modeli içinde yer almayan bir başka öge de yabancı işletmelerin ulusal piyasalarda oluşturdukları tehditlerdir.

1.2.2.7. Uluslararası Çevreden Kaynaklanan Tehditler

Porter'ın beş güç modelinin sağladığı en önemli faydalardan biri, bu yaklaşımın strateji konusuyla ilgilenen yöneticileri rekabet kavramının tanımını genişletmeye zorlamış olmasıdır. Geleneksel olarak bir işletmenin rakipleri, belirli ürün veya hizmetler ile ilgili olarak aynı tüketicilerin gereksinimlerini karşılamak için faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanabilir. Bununla beraber rakipler, o işletmenin ekonomik performansını düşürmeye çalışan; örgüt, grup veya bireyler olarak da düşünülebilir. Beş güç yaklaşımı rekabetin kaynağının alabileceği şekilleri tanımlamak için gözönünde bulundurulmuş bir araçtır. Bu yaklaşımın öğeleri endüstrinin çekiciliğini azaltabilmekte ve işletme için tehdit oluşturabilmektedir.

Beş güç modeli, bir endüstride gerçekleşebilecek rekabetin türlerinin tanımını yaparken, bir yandan da ilgisini bu yaklaşımın nasıl uygulanabileceğine ve

işletmelerin karşı karşıya kalabileceği tehditlerin yapısını anlamaya yoğunlaştırmaktadır. Uluslararası bağlamdan kaynaklanan tehditler Porter'ın beş güç modelinde belirtilmemekle beraber, rekabet ortamına olan etkisinden dolayı bu araştırmada dikkate alınmıştır. Bunu yapmanın nedenlerinden biri de işletmenin iç piyasası dışından gelebilecek tehditlerin kaynağını belirleyebilmektir. Farklı ölkelerden gelen işletmeler, yerli piyasada faaliyet gösteren işletmeler için bir endüstrideki tehdit düzeyinin belirlenmesi bakımından çok önemlidir. Beş güç yaklaşımı bakımından yabancı ölkelerden gelen işletmelerin tanımlanmasındaki başarısızlık, bir endüstrinin olduğundan daha çekici veya daha az çekici şeklinde algılanması gibi bir sonuca neden olabilmektedir.

Porter, 1990 yılında yayımlanan Ölkelerin Rekabetçi Üstünlükleri (The Competitive Advantage of Nations) başlıklı kitabında, ölkeler ortamının endüstri ortamı üzerindeki etkileri ve uluslararası rekabet gücünün endüstri düzeyindeki belirleyicilerinin araştırılması üzerine yoğunlaşmıştır. Bir endüstrinin coğrafi konumu ile ilişkilendirilebilecek avantajlara da dikkat çeken bu çalışma, yalnızca bilim ve iş çevrelerinde değil, devlet yönetimi ve politika oluşturan merciler düzeyinde de oldukça etkili olmuştur. Orijinal çalışmaya dahil edilen on ölkelerin yanısıra, bugüne kadar yaklaşık 10 ölkeye / bölgeye Porter tarafından yönetilen araştırma ekiplerince uygulanmış olan ve başka araştırmacıların da çeşitli yönlerini görgöl çalışmalarla incelemelerine zemin hazırlayan ve zengin argümanlarla donatılmış yeni bir analitik çerçeve sunan, 'Elmas Modeli', bu çalışmanın en önemli katkısı olarak değerlendirilmektedir (Porter, 1990; Aktan ve Vural, 2004a).

Elmas modelini oluşturan ana bileşenler; 'faktör koşulları', 'talep koşulları', 'işletme stratejisi, yapısı ve rekabet durumu' ile 'ilgili ve destekleyici endüstrilerin durumu' adlı dört ana ögeden oluşmaktadır (Porter, 1990; Kibritçioğlu, 1998: 8; Grant, 2002: 418).

Porter faktör koşullarını ikiye ayırmaktadır. Birinci ayırıma göre, üretim faktörleri 'temel' ve 'gelişkin' olmak üzere ikili bir sınıflamaya tabi tutulmuştur. İkinci ayırımda ise, üretim faktörleri 'genel' ve 'endüstriye özel' olmak üzere gruplandırılmıştır. Bu gruplardan 'gelişkin' (örneğin modern iletişim altyapıları,

nitelikli insangücü) ve ‘endüstriye-özel’ (örneğin, endüstriye özel alt yapı ve insan gücü) faktörlere rekabet gücünü belirlemede daha önemli bir rol atfedilmiştir. Bunun nedeni, söz konusu faktörlerin, sürdürülebilir rekabetçi üstünlükler sağlanmasına olan göreceli katkılarının daha fazla olabileceğinin öngörülmesidir (Aktan ve Vural, 2004a: 57–58).

Porter, talep koşulları başlığı altında, iç talep koşullarının bir endüstrinin rekabet gücünü belirlemedeki rolü üzerinde durmaktadır. Örneğin, hızla büyüyen geniş bir iç pazar, endüstride dinamik bir ortamın oluşmasını ve dolayısıyla endüstrinin gelişmesini kolaylaştıracaktır. Porter ayrıca iç talebin niteliği üzerinde de durmaktadır. Buna göre, daha fazla ürün talep eden ve kalite arayan alıcılar, endüstrideki işletmeler üzerinde bir çeşit baskı kurarak, üreticileri gerek kalite standartlarının gelişmesine, gerekse ürün çeşitlenmesine teşvik eden bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Porter, 1990).

‘İşletme yapısı, stratejisi ve rekabet durumu’ bileşeni irdelendiğinde, bir ülkede sıkça rastlanan ve tercih edilen baskın örgütlenme biçimleri ve stratejilerin ülkeyi belli endüstrilerde daha avantajlı bir konuma getirebileceğinin düşünüldüğü görülmektedir. Bu başlık altında düşünülen bir diğer öge olan rekabet durumu açısından Porter’ın üzerinde durduğu nokta ise, bir endüstride yerli üreticiler arasındaki rekabetin uluslararası rekabet gücüne yaptığı katkı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı endüstride faaliyet gösteren başka yerli işletmelerin de bulunması, örneğin yalnızca faktör avantajlarına bağımlı bir gelişim seyrinin cazibesini azaltır ve Porter’a göre bu durum işletmeler üzerinde olumlu bir baskı yaratır (Porter, 1990: 112–117).

Porter’ın elmas modeline dâhil ettiği iki de dışsal etken bulunmaktadır. Bunlar; ‘devletin rolü’ ve ‘şans faktörleri’nden oluşmaktadır. Porter, bir endüstrinin uluslararası rekabet gücünün gelişiminde devletin rolünün önemli fakat dolaylı olduğunu düşünmektedir. Porter’a göre devletin yapması gereken rekabetçi avantajı yaratmaya çalışmak değil, elmas modelinin dört ana bileşenini oluşturan ana ögeler çerçevesinde endüstriyi desteklemektir. Şans faktörleri ise, kontrol edilemeyen ama yine de endüstriyi etkileyip, rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları belirleyen bir

faktör olarak görülmektedir. Örnek vermek gerekirse; savaşlar, doğal afetler ve talepteki büyük çaplı oynamalar bu kapsamdadır. Modelde bu ana ve dışsal bileşenlerin biraraya gelmesiyle meydana gelen bir sistemin oluşturulmasına yapılan vurgu, özellikle değinilmesi gereken bir husustur. Elmas modelinin bu sistematik yapısı, bütün bir sistemin taklit edilmesinin zorluğu düşünüldüğünde, uluslararası rekabet gücünün sürdürülebilir olabilmesini mümkün kılan yolları açıklamada oldukça başarılıdır (Öz, 2000; Aktan ve Vural, 2004a).

Dış ülkelerden gelebilecek tehditlerin tanımlanmasında başarısız olunması yüzünden, bir endüstrinin çekiciliğinin olduğundan fazla tahmin edilmesine ilişkin farklı ülke ve sektörlerden çok sayıda yaşanmış örnek bulunmaktadır. Örneğin, Amerikan otomobil endüstrisinde Japonya ve Avrupa kökenli işletmelerin sahip oldukları tehdit öngörüsünün tanımlanmasındaki başarısızlık yüzünden, aralarında Ford, GM ve Chrysler gibi işletmelerin de bulunduğu yerli firmalar önemli pazar payı kayıpları yaşamış ve yabancı ülkelere ait firmaların piyasaya yerleşmesine kadar geçen sürede yeterli rekabet gücü ortaya koyamamalarına neden olmuştur (Barney, 2001: 103).

1970'lerde, İsveç mekanik saat üretimi endüstrisi, yabancı ülkelerden gelebilecek ikame ürün tehdidinin düzeyini eksik algılamıştır. Her ne kadar yerli ve uluslararası piyasalardan gelebilecek rakiplerin tehdidi, İsveç işletmeleri bakımından çok büyük bir öneme sahip olmasa da özellikle Japon ve Amerikan üretimi elektronik saatler, bu ülkenin geleneksel mekanik saat endüstrisi için çok ciddi bir tehdit ögesi oluşturmuştur. Bu beklenmedik tehdidin üstesinden gelebilmek, İsveç saat endüstrisinin yıllarını almıştır. Ancak, halen bu tehdidin yol açtığı ciddi pazar payı kayıplarının etkisi de bir yandan devam etmektedir (Barney, 2001: 103).

Endüstri temelli rekabet üstünlüğü anlayışının temel belirleyici ögesi olan endüstri/ürün-pazar yapısından kaynaklanan tehditlerin yanında bir de işletmeler için rekabet anlayışının oluşmasında etkili olan ve yine endüstri yapısından kaynaklanan fırsatlar da söz konusudur.

1.2.3. Endüstri Yapısından Kaynaklanan Fırsatlar

Yapı-Davranış-Performans paradigmasının bir başka yöneliminin firma çevresindeki fırsatları anlamak için endüstri yapısını ve bu yapıyla ilgili ortaya çıkan fırsatları araştırmak olduğu iddia edilir. Alan yazında çok çeşitli genel endüstri yapıları tanımlanmıştır. Bunlardan biri de Porter tarafından geliştirilendir. Porter, söz konusu endüstri yapılarını; parçalanmış, yeni doğan, olgunlaşmış, düşüşte olan ve uluslararası endüstriler olarak sınıflamakta ve herbiri ile ilgili olası fırsatları araştırmaktadır. Porter'ın sınıflamasından başka, ilgili yazında; şebeke, aşırı (hiper) rekabetçi ve boş çekirdek (empty core industry) endüstriler biçiminde üçlü bir başka sınıflama daha vardır. Bu endüstri yapıları ve bunlara ilişkin tipik fırsat türleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Endüstri Yapıları ve Çevresel Fırsatlar

Endüstri Yapıları	Fırsatlar
Parçalanmış Endüstriler	Birleşme (Consolidation): — Yeni ölçek ekonomilerinin keşfedilmesi — Sahiplik yapısındaki değişiklik
Yeni Doğan Endüstriler	İlk Girenlerin Avantajı: — Teknolojik liderlik — Tüketiciler için geçiş maliyeti yaratması — Stratejik bakımdan değerli varlıkları herkesten önce satın alma hakkı
Olgun Endüstriler	— Ürün farklılaştırma — Hizmet kalitesine yönelik yatırımlar — Süreçlerde yapılacak iyileştirmeler
Düşüşteki (Gerileyen) Endüstriler	— Liderlik stratejisi — Pazar boşluğu (Niche) stratejisi — Hasat stratejisi — Tasfiye stratejisi
Uluslararası Endüstriler	— Çokuluslulaşma fırsatları — Küresel fırsatlar — Uluslararasılaşma fırsatları
Şebeke Endüstriler	— İlk girenlerin avantajı ve “Kazanan her şeyi Alır” stratejisi
Aşırı Rekabetçi Endüstriler	— Esneklik — Olası saldırılara karşı proaktif yaklaşım
Boş Çekirdek Endüstriler	— Gizli anlaşmalar — Hükümet düzenlemeleri — Çok önemli ürün farklılaştırmaları — Talep yönetimi

Kaynak: J.B. Barney, (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 110.

Parçalanmış endüstriler, içinde çok sayıda küçük ve orta büyüklükte işletmenin faaliyet gösterdiği ve bunların hiçbirinin pazar payında baskın olmadığı

endüstri türüdür. Çoğu hizmet endüstrileri, perakendecilik ve giyim gibi endüstriler parçalanmış endüstriler arasında sayılabilir. Endüstrilerde parçalanmanın çok değişik sebepleri bulunmaktadır. Sözelimi, parçalanmış endüstriye girişlerde çok az engel bulunabilir, bu durum birçok küçük ölçekli işletmeyi giriş yönünde teşvik edebilir. Yine ilgili endüstrilerde ölçek ekonomileri etkili ise bu durum birçok işletmenin küçük ölçekte faaliyet göstermesine neden olabilmektedir.

Parçalanmış endüstrilerin sunduğu fırsatlardan en önemlisi az sayıda işletmenin biraraya gelmesine (consolidation) fırsat tanınması ve bunu teşvik etmesidir. Biraraya gelme stratejisini uygulayan işletmeler bir süre sonra endüstri lideri olabilme ve ekonomik fırsatlardan daha fazla yararlanabilme olanağı bulmaktadırlar. Birleşmeler çeşitli şekillerde olabilmektedir. Örneğin, mevcut işletmeler endüstride yeni ölçek ekonomileri keşfedebilmektedirler. Bir başka birleşme biçimi ise, farklı sahiplik yapılarını benimsemek şeklinde olabilmektedir. Bunun en sık rastlanan şekli, yerli operatörlerle yapılan franchising anlaşmaları şeklindedir. Bu anlaşmalarla, parçalanmış endüstrilerin birleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu konuda hazır yiyecek endüstrisinde faaliyet gösteren Mc Donalds'ın farklı ülkelerde yerli işletmelerle yaptığı franchising anlaşmaları, parçalanmış endüstrilerdeki işletmelere bir ölçüde de olsa birleşme olanağı yaratmaktadır (Porter, 2000: 255).

Yeni doğan endüstriler, özellikle son 30 yıldır başta mikro işlemci, kişisel bilgisayar, tıp ve biyo-teknoloji gibi endüstrilerdeki gelişmeler sayesinde dünya ekonomisindeki ağırlığını hissettirmeye başlamışlardır. Bu gelişmeler; teknolojik gelişmeyle, talep yapısındaki değişimle ve yeni doğan tüketici gereksinimlerindeki farklılaşmayla doğru orantılıdır. Endüstriye ilk giren olmaktan kaynaklanan avantajlar başlıca üç kaynaktan beslenir. Bunlar: 1) Teknolojik liderlik, 2) Stratejik değerdeki varlıklara önceden sahip olma, 3) Müşteriler için geçiş maliyeti yaratmadır.

Bir endüstride belirli teknolojilere erken yatırım yapan işletmeler teknoloji liderliği elde edebilirler. Teknolojik liderlik stratejisi yeni doğan endüstriler için iki avantaj yaratır. Birincisi, bu stratejiyi uygulayan işletmeler, ellerinde bulunan

teknoloji sayesinde kümeli üretim hacmini büyütmeyle dayanan düşük maliyet pozisyonu elde edebilirler. İkincisi, teknolojiye erken yatırım yapan işletmeler performanslarını geliştirmelerine yarayan patent haklarını koruma olanağı elde edebilirler. Örneğin, Xerox'un kopyalama süreçleri ve General Electric'in Edison'un orijinal elektrik ampulü tasarımı ile ilgili patentleri bu endüstrilerin yeni doğduğu dönemler için söz konusu işletmelerin başarılarında önemli roller oynamışlardır. Ancak, patentler konusu özellikle ilaç ve kimya gibi endüstriler dışındaki yeni doğan birçok endüstrideki ilk giren işletmelere küçük çapta kârlılık fırsatları sağlamaktadır. Ancak, yapılan araştırmalarla patentlere bağlı ilk giren avantajının dört yıl gibi bir zaman dilimi içinde taklit edildiği ve yeni doğan endüstriler de dâhil olmak üzere nadiren sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturduğu iddia edilmektedir (Barney, 2001: 112–113).

Sadece belirli teknolojilere yatırım yapan ve endüstriye ilk giren işletmeler, genellikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edemezler. Bir endüstride sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek için stratejik değerdeki kaynaklara önceden sahip olmak gerekmektedir. Bu kaynaklara sahip olabilen işletmeler endüstrideki taklit engellerini geliştirmiş olmaktadır. Bu şekilde elde edilebilen rekabet üstünlüğüne; bazı stratejik değerdeki varlıklara veya hammaddelere ulaşmak ve özellikle değerli bir ürün-pazar pozisyonu elde etmek de dâhildir. Wal-Mart'ın orta büyüklükteki kasaba veya kırsal kesimde açmış olduğu mağazalarla bu bölgelere rakiplerinden daha önce ulaşmanın sağladığı avantajlardan yararlandığına tanık olunmaktadır.

Yeni doğan endüstrilerdeki işletmeler tarafından alınan kararlar, tüketicilerin geçiş maliyetlerini arttıran bir etkiye de sahip olabilmektedir. Örneğin, bir işletme belli işletmelerden mal veya hizmet satın alma şeklinde faaliyetlerini sürdürürken, başka işletmelerden aynı mal ve hizmetleri almak durumunda kalırsa söz konusu işletme bu durumda çok zorlanacaktır ve geçiş maliyetiyle karşı karşıya kalabilecektir. Kişisel bilgisayarlar için yazılım uygulamalarında kullanıcılar, belli bir paket programın nasıl kullanıldığını öğrenmek için çok önemli yatırımlar yapmakta ve bunun sonunda bu yazılımın nasıl çalıştığını öğrenebilmektedirler. Bu arada yeni yazılım programları geliştirilmekte ve muhtemelen bunlar eski

sürümlerinden daha iyi ve kullanışlı olabilmektedir. Fakat kullanıcılar bu yeni yazılımın eskisine ne kadar benzediğini veya farklılıklarının ne olduğunu ya da uyum sorunu yaşanıp yaşanmayacağından emin olamadıkları için yeni yazılım yerine eski yazılımı kullanmaya devam edebilmektedirler. Geçiş maliyetlerine ilişkin benzer bir durum ilaç endüstrisinde bir kısım reçetelerin yazımında da görülmektedir. Tıp doktorları özellikle belirli ilaçların uygulama ve yan etkilerine oldukça aşina olduklarından, piyasaya yeni çıkan ve daha güçlü etkilere sahip olabilen ilaçlara geçiş konusunda isteksiz davranabilmektedirler (Barney, 2001: 114).

Yeni doğan endüstriler, endüstrideki oyunun kuralını radikal bir şekilde değiştiren yeni ürün ve teknolojilerin ortaya çıkması ile şekillenmektedir. Buna karşın, zaman içinde bu yeni iş yapma şekilleri başka işletmelerce anlaşılmaya başlamakta, böylece yeni ürün ve teknolojilerdeki yenilikçilik oranı düşmekte ve endüstri bu gelişmelerle olgun endüstri aşamasına ulaşmaktadır. Olgun endüstrilerin genel özellikleri arasında; toplam endüstri yapısındaki yavaş büyüme, tüketicilerin tecrübe kazanması, üretim kapasitesindeki artışın yatay bir seyir alması, yeni ürün ve hizmetlerin girişinin yavaşlaması, uluslararası rekabette artış ve işletmelerin kârlılıklarında görülen kapsamlı düşüşler sayılabilmektedir.

Amerika'daki hazır yiyecek endüstrisi son 10–15 yıldan beri olgun hale gelen endüstrilerdendir. ABD'de 1960'larda Mc Donald's, Burger King ve Dairy Quenn olmak üzere sadece üç büyük zincir mağaza varken, 1980'li yıllar bu üç işletmenin mağaza sayılarında önemli artış kaydetmelerine neden olmuş, bu arada çok sayıda da yeni işletme (Kentucky Fried Chicken, Wendy's ve Taco Bell gibi) piyasaya girmiştir. Fakat 1990'lı yılların başlarına gelindiğinde endüstrideki büyüme çok ciddi bir şekilde yavaşlamış ve Mc Donald's da dâhil çok az sayıda işletme yeni mağaza açar hale gelmiştir (Barney, 2001: 116).

Olgun endüstrilerdeki fırsatlar; mevcut ürünlerde çeşitlendirmeye gitmeye, hizmet kalitesini artırmaya ve süreçlerde gerçekleştirilecek iyileştirmelerle üretim maliyetlerini azaltmaya ve mal ve hizmet kalitesini yükseltmeye odaklanmıştır.

Mevcut ürünlerde küçük değişiklikler yapmaya yönelik en güzel örneklerden biri, keşif niteliğinde çok önemli bir teknolojik değişikliğin olmadığı deterjan

endüstrisidir. Bu endüstrinin olgun bir endüstri halini alması yüzünden, olası gelişmeler mevcut ürünlerde yapılacak iyileştirmeler şeklinde gerçekleşmektedir. Sözelimi, deterjan endüstrisinde son zamanlarda yapılan ürün çeşitlendirmeleri, ambalajlamada yapılan değışiklikler şeklindedir (Barney, 2001:116).

Bir endüstrideki işletmeler, radikal nitelikli yeni teknoloji ve hizmetlere yatırım yapma kabiliyetinin sınırlandığı zamanlarda ürün farklılaştırma gayretlerini çoğunlukla kaliteli müşteri hizmetlerine doğru yönlendirmektedirler. Kaliteli müşteri hizmetleri ile itibar kazanan bir işletme, sattığı ürünler çok çeşitli olmasa da üstün performans gösterebilmektedir. Hizmet kalitesinde iddia sahibi olmak, özellikle bankacılık, finans ve sigortacılık hizmetleri veren işletmeler için önemli bir üstünlük aracı olabilmektedir.

İşletme süreçleri; mal veya hizmetin tasarımı, üretimi ve satışına ilişkin faaliyetlerden oluşmaktadır. Süreçlerde iyileştirme de işletmelerin bu süreçlerinin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi çalışmalarıdır. Endüstrinin olgunluğu ile ürün ve süreçlerde iyileştirme arasındaki ilişki Hayes ve Wheelwright (1979) tarafından incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, endüstrilerin gelişim süreçlerinin başlangıç aşamalarında ürün geliştirme, işletmelerin verdikleri mücadele bakımından çok önemlidir. Bununla birlikte olgun bir endüstri haline gelme süreci içinde ürün geliştirme, zamanla daha az önemli hale gelirken, özellikle ürün kalitesini arttırma ve üretim maliyetlerini azaltma çabaları nedeniyle süreçlerde iyileştirme çok daha önemli hale gelmektedir. Örneğin, olgun endüstrilerden biri olan otomobil endüstrisindeki üretime yönelik ar-ge çalışmaları büyük oranda süreçlerde yapılacak iyileştirmeler üzerine odaklanmaktadır (Hayes ve Wheelwright, 1979: 127).

Devamlılık gösteren bir zaman dilimi boyunca birim satışlarında mutlak azalmalar gerçekleşen bir endüstriye, “düşüşte (gerileyen) endüstri” adı verilmektedir (Porter, 2000: 319). Düşüşteki endüstrilere ilişkin en güzel örneklerden birisi Amerikan savunma sanayidir. 1987’de soğuk savaşın sona ermesinden beri Amerikan savunma sanayinin harcamaları dolar bazında % 50’nin üzerinde düşüş göstermiştir. Bu endüstrinin istihdam ettiği işgücünün sayısında da 800.000 kişiden fazla bir azalma olurken, Amerikan askeri gücünde de 400.000’e varan azalmalar

olmuştur. Savunma sanayiinde yaşanan bu gelişmeler işletmeler için çok önemli bir tehdit oluşturmuş ve satış rakamlarında da çok ciddi düşüşler yaşanmasına neden olmuştur (Barney, 2001:118). Açıkça düşüş halindeki endüstrilerde yer alan işletmeler için fırsatlardan çok; alıcılar, satıcılar ve ikame ürünlerden kaynaklanan tehditlerle karşılaşma olasılığı daha yüksektir. Ancak bu endüstrilerde çok önemli tehdit olasılığı bulunsu bile, işletmelerin keşfetmesi gereken uygun fırsatlar da bulunabilmektedir. Bu bağlamda işletmeler; piyasa liderliği, pazar boşluğu (niche), hasat ve tasfiye gibi stratejik seçeneklerden oluşan fırsatlarla karşı karşıyadırlar.

Piyasa liderliği stratejisi, gerileyen endüstrilerde yer alan işletme ya da işletmelerin endüstrinin liderliğini ele geçirerek ortalamanın üzerinde getiri elde etmesini amaçlamaları sonucu takip edilecek bir stratejidir. İkinci aşamada liderlik konumu pekiştirilerek hasat stratejisine geçilir. Bu stratejinin uygulamaya konulmasına katkı sağlayabilecek bazı taktik adımlar atılabilir. Bu amaçla pazar payının artırılması ve çıkış yapan işletmelerin çekilme hızını artırmak için fiyatlandırma ve pazarlama gibi alanlarda rekabeti artıracak yatırımlarda bulunulabilir. Pazar boşluğu stratejisi düşüşteki endüstrinin; durağan, talebi koruyan ve yüksek getirilere sahip olan bir kesimini belirleyerek işletmenin konumunu güçlendirmeyi hedefler. Yüksek getiri elde etme olanağı varsa hasat, bu olanak ortadan kalkarsa işten çekilme stratejilerine geçiş yapılır. Hasat stratejisinde; yeni yatırımları azaltarak, tesislerin bakımını keserek, reklâm ve araştırmaların azaltılmasına rağmen fiyatları yükselterek, küçük müşteriler ortadan kaldırılarak nakit akışları en iyi duruma getirilmeye çalışılır. Bu süreç sonunda da şirket ya satılır ya da tasfiye edilir. Tasfiye stratejisinde ise şirketi gerileme sürecinin başında satarak net yatırımların telafisini azamileştirme düşüncesiyle hareket edilebilir. İşletmeyi erken satmak satıştan elde edilecek değeri artırabilir (Aktan ve Vural, 2004a: 117).

İşletmeler için uluslararası fırsatların önemi göz önüne alındığında bunların genel olarak üç ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; çokuluslulaşmaktan kaynaklanan fırsatlar, küresel fırsatlar ve uluslarüstü fırsatlardır. Çokuluslu şirketler, çeşitli ulusal veya bölgesel piyasalarda faaliyet gösterirler, fakat bu faaliyetler her ulusal veya bölgesel pazarın ihtiyaçlarına nasıl cevap verileceği ile ilgili seçimde işletmelerin özgür ve bağımsız hareket etmelerine olanak tanır.

Örneğin, Nestle ve General Motors çokuluslulaşma sonucu çeşitli fırsatlardan yararlanan işletmeler arasındadırlar. Çokuluslulaşma fırsatlarından yararlanmak işletmelere en az iki avantaj sağlamaktadır. Birincisi bu strateji, bir ülke veya bölgedeki değişen şartlara hızla cevap verebilme fırsatı yaratmaktadır. Sözelimi dünyanın belli bir bölgesinde fırsat veya tehdit oluşturacak bir durum ortaya çıktığında çokuluslu işletmeler söz konusu tehdidin olmadığı pazarların sunacağı fırsatlardan faydalanarak bu tehditleri nötrleyebilmektedirler. Örneğin, Mc Donald's, Amerika dışındaki pazarların sunmuş olduğu fırsatlardan, yaptığı franchising anlaşmaları ile yararlanmaktadır. İkincisi, çokuluslu şirketlerde genel merkezle diğer ülkelerdeki birimler arasında çok az etkileşim olmasına karşın, sahip olunan güçlü örgütsel kaynaklarla belli bir ülkede veya bölgede ortaya çıkacak tehditleri dengelemek veya olası fırsatlardan yararlanmak için hızlı hareket edilmektedir. Mc Donald's'ın Moskova ve Doğu Avrupa ülkelerinde franchising anlaşmaları yapabilmek için teknolojik ve yönetsel becerilerini seferber etmesi bu konuda verilebilecek bir başka örnektir (Barney, 2001:122–123).

İşletmeler çokuluslulaşmanın beraberinde getirdiği fırsatlardan değişik bölge ve ülkelerde bağımsız bir şekilde yararlanırken, faaliyette bulundukları tüm piyasalarda üretim, dağıtım ve diğer işletme fonksiyonlarını optimum bir şekilde yerine getirmenin yollarını aramaktadırlar. Örneğin, Singapur'da kurulacak bir fabrikanın üretim maliyetleri düşük ve hizmetin kalitesi yüksek ise küresel örgütler, bu fırsatlardan yararlanmak için bu bölgede faaliyet göstermeye başlayabilmektedirler. Ford Motors, Ben ve Jerry's dondurmaları küresel örgütlere verilebilecek örneklerdendir (Barney, 2001: 123).

1950'li yıllardaki S-C-P teorisinden hareketle Porter tarafından ortaya atılan beş tür endüstri yapısı ile ilgili fırsatlar tanımlanmıştır. Bu endüstri yapıları ve olası fırsatlar bugün için de geçerli olabilmektedir. Ancak bunların dışında, şebeke endüstrileri ve aşırı rekabetçi endüstri yapıları gibi son yıllarda gelişen endüstri yapıları da vardır. Bir endüstride satılan mal veya hizmetin değeri kısmen de olsa bu satılan mal veya hizmetin miktarına bağlı ise o endüstrilere “şebeke / ağ endüstriler” adı verilmektedir. Örneğin, mobil telefonlar ilk piyasaya çıktığı zaman az sayıda insanın kullanımına yönelik olduğu için bir iletişim aracı olarak değerli bir ürün

şeklinde algılanmayabiliyordu. Buna karşın söz konusu ürünün kullanıcı sayısının giderek artması mobil telefonların iletişim aracı olarak değerini önemli ölçüde artırmış ve gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Türkiye’de özellikle 2005 yılı içinde internet bağlantısında ADSL kullanımının yaygınlaşması ve abone sayısının artması bu hizmetin ait olduğu endüstrinin de şebeke endüstri özelliği kazanmasını beraberinde getirmiştir. Ürünün işlevsel değeri ve satılan ürün sayısı arasındaki ilişki yüzünden şebeke endüstrileri, zaman zaman “artan getirili endüstriler” olarak da adlandırılmaktadır (Conner, 1995: 209–225).

Şebeke endüstrilerinde ortaya çıkan başlıca fırsat ilk giren avantajıdır. Bu endüstrilerde elde edilen ilk giren avantajı, mal veya hizmetlere dair fiili bir standart oluşturulması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Piyasaya ilk giren olma özelliği nedeniyle sunulan mal veya hizmetler, başta az sayıda tüketiciye ulaşsa da belirli bir standardın tutturulması sağlandıktan sonra zaman içinde ilgili piyasada baskın ve giderek yaygınlaşan bir ürün haline gelmektedir. Bu durum şebeke endüstrilerde kazanan hepsini alır stratejisinin (winner-take all strategy) yerleşmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin, yoğun rekabet ortamında gerek endüstrinin kendilerine sunduğu fırsatlardan yararlanarak, gerekse de tehditlerden kaçınarak kendilerine bazı genel stratejiler belirledikleri görülmektedir. Belirlenen stratejilere ana hatlarıyla değinilmiştir.

1.2.4. Genel Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar, sonuçta maliyet yapısı ve farklılaştırma çalışmaları üzerinde de etkili olabilmektedir. Ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve beş rekabet gücü ögesi ile en etkili şekilde rekabet ederek rakiplere karşı üstünlük sağlamak için; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç tür stratejinin işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir (Porter, 1980, 1985).

Miller (1998) ise stratejik yönetimde rekabet üstünlüğü konusunun oynadığı merkezi rolü gözönüne alarak en basit şekliyle rekabet üstünlüğünün, tüketiciler için sunulan mal ve hizmetlerde; daha iyisini yaparak, daha ucuza mal ederek ve daha

hızlı tüketicilere ulaştırarak bir tüketici değeri yaratmakla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Miller söz konusu üç tüketici değeri yaratma şeklini; farklılaştırma, maliyet liderliği ve tüketici taleplerine hızlı cevap verme şeklinde rekabet üstünlüğü oluşturma türü olarak sınıflandırmaktadır (Miller, 1998: 17). Bunlardan odaklanma, maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu stratejilerin uygulanması endüstriden endüstriye farklılaşmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma bir endüstri bölümünün geniş bir alanında uygulanırken, odaklanma daha dar bir kapsamda uygulanabilmektedir (Porter, 1998: 11). Stratejik yönetimde rekabet üstünlüğü konusunun oynadığı merkezi rol gözönüne alındığında, rekabet üstünlüğünün her bir şeklinin daha ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu farklı rekabet üstünlüğü şekilleri işletmelerin finansal performanslarına kritik katkılar sağlamanın yanında, ortalamanın üzerinde getiri elde etmelerine de olanak sağlamaktadır.

1.2.4.1. Farklılaştırma

İşletmeler, farklılaştırmaya dayanan rekabet üstünlüğü oluşturmada yüksek derecede tüketici değeri oluşturacak ürün veya hizmetlere dayanan ve işletmeye özgü özellikler gösteren bir ürün yelpazesi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ürünleri farklı kılan bazı özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Miller, 1998: 18; Kırım, 1998: 20):

- Ürün Özellikleri: Ürünün fiziksel özellikleri veya sağladığı beceriler farklılaştırmanın önemli bir şeklini oluşturmaktadır. Örneğin, Philips'in geliştirdiği aynı ekranda iki veya daha fazla kanalı gösterebilen televizyonlarda olduğu gibi.

- Satış Sonrası Hizmetler: Sunulan mal veya hizmetin kalitesi veya devamlılığı alternatif ürünler arasından seçim yapma durumunda olan tüketiciler için kritik bir ögedir.

- Beğenilen İmaj: Giyim ve ayakkabıdan mücevhere kadar bütün moda ürünler için geçerli olan bir özelliktir.

- İtibar: Tüketicilerce ayırt edilebilir bir itibar, satışların önemli bir nedeni olurken bu sayede ilgili ürün diğerlerinden farklı kılınmaktadır. Beyaz eşyada Arçelik ve ürettiği ürünler örneğinde olduğu gibi.

- Statü Sembolü: Kimi ürünler, az sayıda ve özel olarak üretildiklerinden bu farklılık nedeniyle kullanıcıları açısından bir sosyal statü sembolü olarak algılanabilmektedirler. Mont Blanc kalemleri çok farklı kalemlerdir. Diğer kalemler gibi yazı yazmaya yarar, ancak sunduğu statü sembolü özelliği bu kalemin yüzlerce Euro'ya satın alınmasına sebep olabilmektedir. Lüks otomobiller ve sınırlı sayıda üretilen spor otomobiller de bu kapsamdaki diğer örneklerdendir.

İşletmeler, bu vurgulanan farklılaştırma biçimlerinden başka yollardan da ürünlerini tüketiciler nezdinde farklı hale getirebilmektedirler. Özellikle, kaliteli mal veya hizmet sunumu ile bazı işletmeler diğerlerine göre tüketicilerce farklı algılanabilir. Bu durum zamanla marka bağımlılığına kadar gidebilecek ve alıcıların fiyata karşı duyarlılıklarını da azaltabilecektir. Beymen elbise üretir, ama diğerlerinden daha pahalı satar, çünkü ürün farklıdır. Mercedes farklı bir arabadır. Al Ries ile Laura Ries'in da 'Markaların Kökeni' adlı eserlerinde temel sav olarak ileri sürdükleri ve "markaların kökeni farklılıktır" biçiminde özetledikleri gibi, ürünü rakiplerden daha iyi hale getirmekten çok, daha farklı kılmaya yönelik çalışmalar üzerinde durulması gerekmektedir (Ries ve Ries, 2004). İşletmelerin farklılaştırma dışında takip edebilecekleri bir başka strateji türü de maliyet liderliğidir.

1.2.4.2. Maliyet Liderliği

İşletmeler rakiplerine göre düşük maliyet pozisyonu belirlemek suretiyle maliyet liderliğine dayalı rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu strateji, öğrenme eğrisi veya deneyim eğrisi etkisinin yaygınlık kazanmasıyla 1970'li yıllardan itibaren geçerlik kazanmıştır. Maliyet liderliği; verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden kaynaklanan maliyet düşüşlerinin sağlanmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı kontrolünü; ar-ge, satış, reklâm gibi maliyet kalemlerinin en aza indirilmesini gerektirmektedir.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, endüstride büyük rekabet gücüne sahip işletmeler bulunsa dahi işletmeye ilgili endüstride ortalamanın üzerinde getiriler sağlayabilmektedir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu kârlarını kaybetmelerinden sonra bile maliyet üstünlüğüne sahip olan işletmenin hâlâ getiriler

elde edebilmesi anlamına gelmektedir (Porter, 2000: 44–45). Maliyet üstünlüğü bir işletmenin sahip olabileceği rekabet üstünlüğü türlerinden biridir. Maliyetler stratejik planlama yapılırken büyük bir öneme sahip olduğundan maliyet azaltımı veya maliyet liderliği amaç olarak benimsenebilmektedir. Ancak, herşeye rağmen maliyet konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Zira daha çok imalata ilişkin maliyet gözönüne alınırken, göreceli maliyet pozisyonu üzerinde önemli etkiye sahip olan; pazarlama, servis ve yönetsel maliyetlerin etkisi gözardı edilmiştir. Üstelik maliyeti etkileyen faaliyetler arasındaki bağlantılar tanımlanmaksızın her bir faaliyetin maliyeti sırasıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak, işletmeler rakipleri karşısında rekabetçi pozisyonlarını belirlerken, güçlüklerle karşılaşmışlar, işgücü, hammadde maliyetleri üzerinden basit karşılaştırmalar yapmak zorunda kalmışlardır (Porter,1998: 62). Buna ilaveten maliyet analizinde sistematik bir yaklaşımın olmaması konuya ilişkin dar ve kısa vadeli bir bakış açısını beraberinde getirmektedir. Maliyet analizlerinde bir tek doğru olmamakla beraber sık sık tecrübe eğrisi gibi yöntemlere başvurulduğu görülmektedir. Porter’a göre işletmelerin takip edebilecekleri üç rekabet stratejisi türünden biri de odaklanmadır.

1.2.4.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisini takip eden işletmeler; belli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kesiti veya coğrafi bir pazar üzerinde odaklanma yoluna gitmektedirler. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanmada da birçok biçim olabilmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamasına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kurulur ve her bir işlevsel politika bu ilke gözönünde tutularak geliştirilir. Öte yandan işletmeler, odaklanma stratejisi ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinde belirlemiş oldukları amaçlarına da ulaşabilme olanağı bulabilmektedirler. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak endüstri açısından ortalamanın üzerinde getiriler de elde edebilmektedir.

Sonuç olarak, Porter’ın endüstriyel konumlanma anlayışına göre başarıya ulaşabilmek için söz konusu üç strateji türünden birine sürekli bağlılık

gerekmektedir. Aksi halde, işletmeler zayıf bir stratejik konuma düşebilmektedirler. Bir işletmenin herhangi bir veya birden fazla stratejiyi seçip, bunda başarısız olmasına “ortada sıkışıp kalma (stuck in the middle)” durumu denilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler rekabet üstünlüğü elde edemezler. Bu durumda, işletmelerin takip edebilecekleri üç strateji bakımından da rakipleri daha avantajlı hale gelebilmektedir (Porter, 1998: 16). Arada sıkışıp kalan işletme, düşük kârlılığı büyük oranda göze almaktadır. Bu durumda ya düşük fiyat talep eden yüksek hacimli müşteriler kaybedilmekte, ya da düşük maliyetli işletmelerin pazar payından faydalanmak için elde edilen kârın bir kısmından vazgeçilmek zorunda kalınmaktadır. Ayrıca, yüksek kâr marjlı işler de yüksek kâr marjlı hedeflere odaklanmış veya farklılaştırmayı gerçekleştirmiş işletmelere kaptırılmaktadır.

1.2.5. Endüstri Temelli Bakış Açısına Yöneltilen Eleştiriler

Gerek yapı-davranış-performans (S-C-P) paradigması ve gerekse bu paradigmaya dayalı Porter tarafından geliştirilen beş güç modeli ile ilgili bir dizi eleştiri aşağıda yer almaktadır. Araştırmacıların, yönelttikleri eleştirilerde genelde farklı noktalara temas ettikleri görülürken, kimi eleştiriler ise ortak noktalar ön plana çıkmaktadır.

Geleneksel olarak, endüstriyel organizasyon uzmanları işletmeler arasındaki performans farklılıklarını açıklamakta endüstriyel faktörler üzerine odaklanmışlardır. Esas itibarıyla uzun bir geçmişe sahip olan yapı-davranış-performans paradigmasına (Bain, 1951; 1956) dayanan araştırmalar endüstri yapısının, stratejiyi ve onun da performansı etkilediğini ileri sürmektedirler. Ancak, bütün modellerde olabileceği gibi bu konu üzerinde çalışan akademisyenler ve işletme yöneticilerinin bu modelde de farkına vardıkları önemli kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bu noktada özellikle üç önemli kısıt üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Barney, 2001: 141–143):

1. İşletme kârlılığı ve endüstriye giriş konusundaki varsayımlar,
2. Etkili olmayan işletme stratejilerinin rolü,
3. İşletme kaynaklarının heterojenliğine ilişkin kısıtlardır.

Geleneksel yapı-davranış-performans paradigması ve endüstri temelli rekabet üstünlüğü anlayışı, bir endüstrideki mevcut işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri durumunda oluşan bu durumun o endüstriye girmek isteyen işletmeleri teşvik edeceğini ileri sürmektedir. Bir başka deyişle, kârlı endüstrilerin sunduğu fırsatlar, o endüstriye girmeyi düşünen işletmeler için olumlu bir işarettir. Özet olarak yapı-davranış-performans paradigması bir endüstriye giriş oranı ile endüstrideki işletmenin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşe alternatif olarak gelişen bir başka bakış açısına göre, mevcut işletmelerin ortaya koyacağı yüksek performans endüstriye girmeyi planlayan işletmeler için teşvikten çok caydırıcı bir etki yapacaktır. Bu endüstrilerdeki etken ve etkili işletmeler, tüketici gereksinimlerini düşük maliyetle ve yüksek kalitede mal ve hizmetle karşılayabileceği için çok önemli rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Bu alternatif bakış açısı endüstriye giriş oranı ile endüstrideki işletmelerin performans düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu iddia etmektedir.

Endüstri temelli fırsat ve tehditlere ilişkin yapı-davranış-performans paradigması ile ilgili analizlerinden kaynaklanan stratejik seçeneklerin çoğu işletme maliyetlerini azaltacak veya tüketici gereksinimlerini karşılayacak kabiliyetleri geliştirici etkiye sahiptir. Bu stratejiler rekabetçi üstünlük kazanma ve bunu sürdürmenin en iyi yolunun, mevcut ve potansiyel rakiplerden daha etken ve etkili olmak olduğunu savunmaktadır. Ancak, caydırıcı misilleme stratejileri gibi bazı yapı-davranış-performans paradigması ile ilgili stratejiler işletmenin etkenlik ve etkililiğini azaltmak pahasına performansını maksimize edebilmektedir.

Endüstri temelli ortaya çıkan fırsat ve tehditlere ilişkin söz konusu paradigma, endüstrideki işletmelerin heterojenliğinin çok zayıf olduğunu ileri sürmektedir. Öyle ki işletmeler arasındaki farklılıklar, bunların karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehditlerle sınırlıdır. Endüstrideki meydana gelen değişimler, işletmelerin davranışlarına; ürün farklılaştırma, üretim maliyetlerindeki değişimler ve ölçek ekonomilerindeki farklılaşmalar biçiminde yansımaktadır. Bu anlayışta, işletmelerin homojene yakın algılanması, modelin analiz birimi olarak doğrudan endüstriyi esas alması ile ilgilidir. Geliştirilen bu model, endüstri temelli fırsat ve tehditlere

dayandırıldığı için bütüncül stratejik analiz bağlamında değerlendirildiğinde doğal olarak örgütsel analiz (üstünlük ve zayıflıklar) boyutuyla eksiktir.

Grant (2002) endüstri temelli rekabet üstünlüğü konusunda Porter'ın beş güç modeline iki yönden eleştiride bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, söz konusu modelin statik bir doğaya sahip olması ile ilgilidir, çünkü bu model endüstri yapısını, dışsal olarak belirlenen ve istikrarlı özelliğe sahip bir yapı şeklinde tanımlamaktadır. Ancak, endüstri yapısı değişmeden sabit kalan doğrusal değil, aksine dinamik bir yapıdır. Söz konusu dinamik yapının örneklerini bugün özellikle; karmaşıklığıyla, değişkenliğiyle ve öngörülemezliğiyle; iletişim, bankacılık ve bilişim teknolojileri gibi endüstrilerde sıklıkla görmek mümkündür. Artık günümüz işletmeleri için kaçınılmaz olan şey, rekabetin dinamik bir doğaya sahip olduğu gerçeğidir. Yöneltilen ikinci eleştiri ise, endüstri çevresinin işletme kârlılığı üzerindeki belirleyici etkisini açıklama konusundaki görgül araştırma eksikliğidir. Bazı araştırmalar (Conner, 1991) bu paradigmanın bir dereceye kadar uygulamalı araştırmalara ilişkin desteğinin sınırlı olduğunu iddia etseler de endüstriyel yoğunlaşma ve kârlılık üzerine yapılan analizler endüstriyel yoğunlaşmanın performanstaki değişimin %10'unu açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır (Data ve Narayanan, 1989: 473). Ayrıca yapılan diğer araştırmalar, endüstri etkisinin kârlılıktaki değişimin ancak %15 ile %20'sini açıklayabildiğini göstermektedir (Schmalensee, 1985: 346; Wernerfelt ve Montgomery, 1988). Son yıllarda yapılan bir araştırmada (Hawawini vd., 2000) ise endüstri yapısının, ekonomik katma değer üzerinde ihmâl edilebilir bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Grant, 2002: 89).

Bütün bu eleştirilerin yanısıra, Porter'ın düşüncelerinden yola çıkılarak yapılan başka değerlendirmelere bakıldığında ise; rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde kural koyucu bir yaklaşımın benimsenmiş olması, insan ögesinin çok fazla dikkate alınmaması ve örgütün mekanik bir sistem olarak algılanması gibi hususlar, üzerinde durulması gerekebilecek diğer önemli eleştiri noktaları arasındadır. Ayrıca, bu bakış açısının sadece endüstri yapısına ve ekonominin hesaplanabilir boyutuna ağırlık vermesi de bir başka eksikliğidir

Rekabet üstünlüğü alanında endüstri temelli bakış açısına yönelik ele alınan eleştirilerin artması ve üstünlük ile zayıflıklara dayalı işletme merkezli yaklaşımların gündeme gelmesi, stratejik yönetsel yazının bu noktada farklı bir bakış açısı ile yeni açılımlar sağlamasına sebep olmuştur.

1.2.6. Yeni Bir Rekabet Üstünlüğü Anlayışına Doğru

Endüstriyel organizasyon iktisatçıları endüstri içi rekabetin sürdürülebilirliği ve anti-tröst davranışlarını takip ederlerken, endüstriyel organizasyondan esinlenen stratejik yönetim sahasındaki araştırmalar adeta rekabeti by-pass ederek işletmelere ortalamanın üzerinde getiri elde etme konusunda yardımcı olabilecek modellere odaklanmışlardır (Barney 1986a; Reed ve DeFillippi, 1990). Bu tarzı en yaygın bir şekilde temsil eden çalışma Porter (1980) tarafından geliştirilen “beş güç modeli”dir. Beş güç modelinin işlevi; alıcıların ve satıcıların rekabet gücüne karşı koymak, rakipler ile pazara yeni girecek olanlarla ve ikame ürünlerle mücadele etmek ve bu sayede kârlılığın sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmaktır. Porter’a göre bir işletme, piyasada rekabetçi bir pozisyonu elde ederek sürdürülebilir üstün performans elde edebilir. Buna ilaveten alıcıların ve satıcıların pazarlık gücünün düşük olduğu ve doğrudan ve dolaylı rekabet tehdidinin de düşük olduğu bir pazar yapısal olarak ‘çekici’ kabul edilir. Söz konusu modele değişik isimler verilebilmektedir. Sözelimi pazar-caydırıcı yaklaşım veya daha yaygın bir isimlendirme ile ürün-pazar yaklaşımı gibi (Teece, vd., 1997: 511). Bu yaklaşımda altının çizilmesi gereken ve işletmelerin cevap vermeleri gereken temel nokta, pazar veya endüstri şartlarının dayattığı baskılardır. İşletmeler bu çevresel şartlara/baskılara uyum sağlayamadıkları zaman başarısız olmaktadır. Bir başka deyişle, işletmeler için üstün performans göstermek ve dahi varlıklarını devam ettirebilmek, bu çatı altında dışsal özelliklere karşı en kaliteli ve iyi bir şekilde karşı koyabilmeye endekslenmiştir.

Strateji, kaynağını kısaltması SWOT (FÜTZ) olan ve çok yaygın olarak bilinen işletme politikası analizinden almaktadır. Learned, Chritensen, Andrews ve Guth (1969) tarafından bu çatıda, işletmelerin örgütsel faaliyetleri boyunca dış çevresel şartların meydana getirdiği fırsat ve tehditler karşısında içsel yetenekler olarak ifade edilen üstünlük ve zayıflıklarını kullanarak olası tehditlere karşı

koymaları ve fırsatlardan yararlanmalarına vurgu yapılmaktadır. Andrews (1971), çevresel fırsatlar karşısında takip edilecek özgün stratejilerin işletmelerin kendilerine özgü üstünlük ve zayıflıklarına bağlı olacağına işaret etmektedir (Foss, 1997: 54-59). Selznick (1957) tarafından içsel kabiliyetler üzerine odaklanılarak ayırt edici yeteneklerin öneminin vurgulandığı strateji alanındaki ilk kavramsal araştırmada, başarılı olmayan kamu örgütlerinin başarılı örgütlere dönüştürülmesinde liderlik yeteneklerinin ayırt edici önemi ortaya konulmaktadır. Bununla beraber özellikle 1980'lerin ortalarına kadar Snow ve Hrebiniak (1980), Wernerfelt (1984) ve Hitt ve Ireland (1985) tarafından yapılan çalışmalar haricinde, örgütlerin içsel yeteneklerine odaklanan araştırmaların sınırlı kaldığı görülmektedir.

Son zamanlarda, endüstri temelli, başka bir deyişle pazar payı-kârlılık yönlü araştırmalar eleştiri almaya başlamıştır. Birçok araştırmacı rekabet üstünlüğü oluşturmada, pazar payı ve kârlılık kadar önemli, özellikli ve gözlemlenemeyen üçüncü bir faktörün olduğunu iddia etmektedirler (Bharadwaj, 1994; Jacobson ve Aaker 1985; Jacobson 1988, 1990; Boulding ve Staelin, 1990). Bir başka deyişle, endüstri temelli analizlerde maddi olmayan (intangible assets) veya işletmeye özgü faktörlere gereken önemin verilmediği tespit edilmiştir (Szymanski vd., 1993). Bu nedenle, 1980'li yılların ortalarından sonra rekabet üstünlüğü ile ilgili performansı belirleme konusunda akademik çevrelerce geliştirilen modellerde, işletmeye özgü ve maddi olmayan varlıkların etkisi konusunun araştırılması gerektiği görüşü giderek yaygınlık kazanmıştır.

Rekabet üstünlüğü konusunda yapılan diğer araştırmalarda da işletmeye özgü kaynakların araştırılması gerektiği belirtilmektedir. Örneğin, performansı belirlemede hisse başına pazar payının esas değer olmadığı iddia edilmektedir. Bu pazar payının tek başına pazar payı olmadığı, bunun içinde yönetim ve dışsal faktörlerin de bulunduğu savunulmaktadır. Aslında bu yazarlar pazar payının gelir (rant) getiren maddi olmayan varlıklar olarak en az diğer maddi varlıklar kadar önemli kabul edilmesi gerektiğini iddia etmektedirler (Bharadwaj, 1994; Karnani 1984). Araştırma sonuçları ekonomik getirinin en önemli kaynağının işletmeye özgü öğeler olduğuna, endüstri üyeliğinin daha az önemli ve kurumsal geçmişin ya da aidiyetin ise görece önemsiz olduğuna işaret etmektedir. Rumelt, (1984) endüstri

yapısından çok işletme ile ilgili olan faktörlerin önemine işaret ederek ‘işletme mi, endüstri mi ?’ tartışmasına işletme lehine yeni bir boyut getirmiştir (Rumelt, 1997). Rumelt’in söz konusu çalışmasına yanıt niteliği taşıyan çalışmada Porter ve McGahan, endüstrinin gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak işletmelerin başarısını nasıl etkilediğini uygulamalı olarak inceledikleri araştırmada, endüstri yapısının önemine ilişkin vurgularını yinelemişler ancak, işletme-endüstri yapısı-strateji ilişkilerinin karmaşıklığına da işaret etmişlerdir. Öte yandan yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, endüstri etkilerinin işletmelerin kârlılığındaki farklılaşmayı ancak %19 oranında açıklayabildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Rumelt (1991) performanstaki değişimin %46’sının işletmeye özgü faktörlerden ve sadece % 4’ünün endüstri etkisi yüzünden meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Mauri ve Michaels (1998) tarafından yapılan araştırmada da endüstri üyeliğinin kârlılıktaki farklılaşmanın sadece küçük bir kısmını açıkladığı sonucu elde edilmiştir (McGahan ve Porter, 1997: 15–30; Grant, 2002: 137).

Görüldüğü gibi, işletme kârlılığının veya rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olarak endüstri çevresinin taşıdığı önem konusunda yeterince görgül araştırma desteği bulunmamaktadır. Performansı belirleyen faktörler üzerine gelecekte yapılacak araştırmalarda endüstrinin yanında işletmeye özgü faktörlerin de incelenmesine olan ihtiyacın altı özellikle çizilmektedir.

İşletmeye özgü faktörlerin önemi ile ilgili teorik destek, ‘Kaynak Temelli Bakış Açısından’ gelmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992; Grant, 1991). İlk çalışmalar 1959 yılında Penrose tarafından yapılmıştır. Bu bakış açısı, daha çok kâr eden işletmelerin daha çok pazar payına sahip olduğunu iddia etmektedir. Ancak, işletmeler daha iyi kaynaklara sahipse ve bu kaynakları daha iyi kullanabiliyorsa bu mümkün olabilmektedir. Daha iyi kaynaklar; işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırırken, rakiplerin de bunu eşit maliyetlerle kolaylıkla kopya edememelerine neden olmaktadır. Mevcut perspektifin aksine ortaya çıkan yeni perspektif firmayı adeta bir “kara kutu” olarak görme eğilimine karşıdır.

Son dönemlerde strateji sahasında incelemeler yapan birçok araştırmacı, endüstriyi hareket noktası olarak kabul eden anlayıştan çok, ilk planda ürün-pazar pozisyonunda başarıyı getirecek ‘kaynakların’ araştırılması gerektiğini iddia etmektedir (Rumelt, 1997; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a, 1991; Dierickx ve Cool, 1989). Bu anlayış, Penrose (1959) tarafından “ortak kontrol altında kaynakların toplanması”, Rumelt (1987) tarafından “firmalar için stratejik teori”, Hansen ve Wernerfelt (1989) tarafından örgütsel faktörlerin araştırılması, Itami (1987) “görünmeyen varlıklar”, Prahalad ve Hamel tarafından da “temel yetenekler” şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Böylece strateji yazınının eksik kalmış olan içsel analiz boyutu da tamamlanarak rekabet üstünlüğü analizine yeni bir bakış açısı getirilmektedir.

Özellikle son 20 yıla ilişkin araştırmalar sonucu şekillenmeye başlayan, temeli işletmeye özgü kaynaklara dayanan ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı olduğu ileri sürülen rekabet üstünlüğü anlayışına, stratejik yönetim yazınında “Kaynak Temelli Bakış Açısı” adı verilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde Kaynak Temelli Bakış Açısı ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

II. BÖLÜM

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI

Rekabet üstünlüğü konusunda stratejik analiz bakımından endüstrinin sunduğu fırsat ve tehditlere dayalı endüstri temelli bakış açısına karşın, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir rekabet üstünlüğü anlayışı olan kaynak temelli bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile içsel analiz, dışsal analiz ve rekabet çevresi bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Collins ve Montgomery, 1995: 121).

2.1. ÖRGÜTSEL ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIKLARIN ANALİZİ

Yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik, maddi olmayan kaynaklar ile işletme performansı veya rekabet üstünlüğü ilişkisine dair araştırmalar son zamanlarda işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına dayalı analizlerde kullanılan bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. “Kaynak Temelli Bakış Açısı” olarak da adlandırılan bu genel çatı, işletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan bu kaynaklar, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedirler. Çok sayıda araştırmacı, gayretlerini kaynak temelli bakış açısını anlamaya, işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaya ve bu anlayışın çevresel fırsat ve tehditlerle ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Örgütsel üstünlük ve zayıflıkları baz alan “Kaynak Temelli Bakış Açısının” tarihsel ve teorik gelişim sürecinde bir dizi geleneksel anlayışın önemli rol oynadığı görülmektedir.

2.1.1. Örgütsel Üstünlükler ve Zayıflıklar Konusunda Geleneksel Yaklaşımlar

Fırsat ve tehditlere dayanan endüstri temelli bakış açısı birinci bölümde de belirtildiği gibi başlangıç itibariyle yapı-davranış-performans paradigmasına dayanmaktadır. Zamanla bu anlayış Porter’ın beş güç modelinin de hareket noktasını

oluşturmuştur. Örgüte özgü üstünlük ve zayıflıklar üzerine kurulan “Kaynak Temelli Bakış Açısı” da bu anlayışta olduğu gibi, gelişim süreci içinde gerek iktisat ve gerekse iktisat bilimi dışındaki geleneksel anlayışlara bağlı olarak şekillenmiştir. Bu geleneksel kavramsallaştırmaların en önemlileri; Ayırt Edici Yetenekler, Ricardocu Ekonomiler, Penroseyan Firma Büyüme Teorileri ve Avusturya İktisadı Okulu’dur.

2.1.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Teorisi

Örgütlerin üstünlük ve zayıflıklarıyla ilgili geleneksel yaklaşımlardan ilki ayırt edici yetenekler üzerinedir. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki ayırt edici yetenek olarak örgüt üst düzey yöneticilerini, ikinci olarak da örgütsel özellikleri kapsar. Üst düzey yöneticilerin örgütteki rollerini analiz etmeye yönelik çalışmaların geçmişi 1911’li yıllara kadar uzanmaktadır. Harvard Business School’da A.W.Show, M.T. Copeland, C.A. Smith ve E.P Learned tarafından yapılan çalışmalarda genel müdürlerin aldıkları kararların, işletmelerin performansları diğer bir deyişle, rekabet güçleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu varsayılmıştır. Yüksek niteliklere sahip yöneticiler örgütsel üstünlük ögesi, düşük nitelikli yöneticiler de zayıflık ögesi olarak kabul edilmişlerdir. Bu bağlamda, üstün niteliklere sahip yöneticilere General Electric’in CEO’su Jack Welch ve Microsoft’tan Bill Gates örnek verilebilir. İşletmelerin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin rolleri çok büyük öneme sahip olsa da uygulamada iki önemli problem ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmalar, başarılı yöneticilerin temel özelliklerinin belirlenebileceğinin ancak çok başarılı yöneticiler arasında bile yaklaşım ve tarz farklılıklarının olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle, sadece rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak genel müdürleri görmek ve örgüte özgü diğer özellikleri ihmal etmek de doğru bir yaklaşım değildir (Barney, 2001: 151).

Harvard Business School’daki araştırmacılar işletme performansı üzerinde üst düzey yöneticilerin etkisi üzerinde dururken, P. Selznick gibi araştırmacılar tamamen farklı bir bakış açısı ile örgütlerin içsel özellikleri ile rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki olup olmadığı üzerinde durmaktadırlar. Selznick, ‘Liderlik ve Yönetim’ adlı eserinde kurumsal liderlik ve ayırt edici yetenekler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

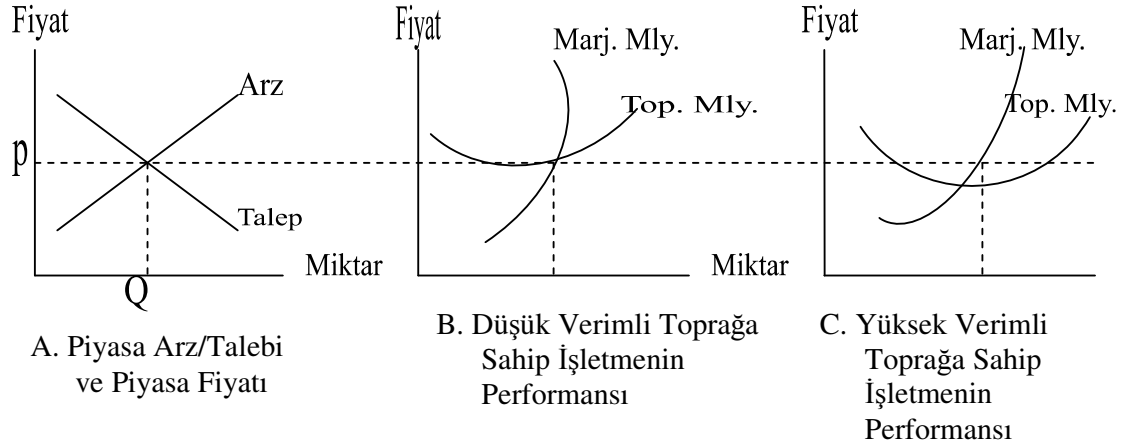
Selznick, söz konusu eserinde örgütlerdeki kurumsal liderlerin klasik yöneticilerin yürüttüğü yönetim fonksiyonlarından farklı olarak, ayırt edici örgütsel amaç ve görevleri de tanımladıklarını belirtmektedir. Bu örgütsel yapı ve vizyon, işletmeleri rakiplerinden daha iyi hale getirecek olan ayırt edici yetenekleri tanımlamalarına yardımcı olmaktadır (Selznick, 1997: 22–23).

2.1.1.2. Ricardocu Ekonomiler

Genel yöneticilik ve kurumsal liderlik konusundaki araştırmalar üstünlük ve zayıflığın muhtemel nedenlerini ortaya koyarken sadece üst düzey yöneticiler üzerine odaklanmaktadır. Ancak geleneksel Ricardocu ekonomilerde üstünlüğün ve zayıflığın oluşmasında yöneticilerin rolü çok azdır ya da hiç yoktur. Bunun yerine Ricardo, doğanın bahsettiği kaynakların orijinal, bölünemez ve artırılamaz olmasının doğurduğu ekonomik sonuçlarla ilgilenmiştir. İlk araştırmalarında, toprak sahiplerinin elde etmiş oldukları ekonomik sonuçlara odaklanmıştır. Söz konusu ekonomik sonuçlar iktisatçılar arsında iki farklı rant (kârlılık) türünü ortaya çıkarmaktadır. Eksik rekabetle ilgili rant, “monopol rantı” olarak adlandırılırken, üstün kaynaklara (verimli topraklara) sahip olma ile ilgili rant türü ise “Ricardocu Rant” olarak adlandırılmaktadır (Grant, 2002: 137).

Birçok üretim faktörünün aksine, toprağın toplam arzı görece sabittir ve daha fazla talep ile daha yüksek fiyat karşısında arzında önemli bir artış gerçekleştirilemez. Arz miktarı sabit ve fiyat artışlarına karşı kayıtsız olduğundan bu üretim faktörünün esnekliği sıfırdır. Bu bağlamda, arz esnek olmadığı için ekonomik rant elde etmek daha yüksek kalite standartlarına sahip üretim faktörlerinin bulundurulması ile mümkün olmaktadır. Ekonomik rant, üretim faktörünün üretime sağladığı yararın üzerindeki kısmı için faktör sahibine yapılan ödemedir.

Bir üretim faktörü olarak toprağa ilişkin Ricardo’nun düşünceleri Şekil 3’de özetlenmiştir.



Şekil 3: Ricardocu Ekonomiler ve Farklı Verimlilik Düzeyleri

Kaynak: J.B. Barney, (2001), **Gaining And Sustaining Competitive Advantage**, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 153.

Bu kurama göre, buğday yetiştirmek için uygun olan arazide birçok parselin olduğu ve her parselin verimliliğinin de farklı olduğu (yüksek verimli parselin üretim maliyeti düşük, düşük verimli parselin üretim maliyeti yüksek) varsayılmıştır. Bu piyasadaki buğday için uzun vadeli arz eğrisi türetilir: Düşük fiyat düzeylerinde sadece en verimli topraklar ekilecek, fiyatlar yükseldiğinde üretim verimli bir şekilde sürerken az verimli topraklara mısır ekimi yapılacak fiyatlar hâlâ yükseliyorsa toprak az verimli olsa dahi ekim yapılacaktır. Bu analiz Şekil 3 A’da görülen basit piyasa arz eğrisini ortaya çıkarmaktadır.

Bu durumla karşı karşıya kalan iki farklı işletme gözönüne alındığında, bu işletmelerden her ikisinin de marjinal hasılatın marjinal maliyete eşit olduğu üretim miktarına (Q) göre geleneksel kâr maksimizasyonu mantığına göre hareket ettikleri dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte az verimli topraklarda işletmenin bu kârı maksimize etme kararı (Şekil 3 B) sıfır ekonomik kâr ve normal ekonomik performansa neden olmaktadır. Öte yandan işletme daha verimli topraklarda (Şekil 3 C) piyasada belirlenmiş fiyattan çok daha az ortalama toplam maliyete katlanmakta ve böylece normalin üzerinde ekonomik kâr veya rant elde edebilmektedir (Barney, 2001:153; Peteraf, 1993: 180–181).

Geleneksel iktisat analizlerinde daha verimli toprakları sayesinde ekonomik kâr elde etmiş bir işletme, buğday üretimine başlamak ve toprak sahibi olmak için

diğer işletmelerin bu piyasaya girmelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, bir şekilde belirlenmiş piyasa fiyatıyla normal bir getiri sağlayan ve buğday üretiminde kullanılan toprakların tamamı, zaten üretimin içindedir. Özellikle terk edilmiş verimli toprak yoktur ve bu varsayıma göre ilave verimli toprak da yaratılamaz. Burada toprak arzının esnek olmamasından kast edilen şey budur. Böylece daha verimli topraklara ve düşük üretim maliyetine sahip bir işletme, daha az verimli topraklara ve daha yüksek üretim maliyetlerine sahip işletmeler üzerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmakta ve ortalamanın üzerinde ekonomik kâr elde edebilmektedir.

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve ekonomik rant en az iki şekilde tehdit edilmektedir. Birincisi, piyasa talep eğrisi sola veya aşağıya kayabilmekte, bu durum işletmeleri üretimi durdurmak için daha az verimli topraklarda faaliyet göstermeye zorlamakta ve aynı zamanda daha verimli topraklara sahip işletmelerin ekonomik rantını da azaltmaktadır. Talep eğrisinin haddinden fazla kayması halinde söz konusu ekonomik rant tamamen ortadan kaybolabilmektedir. İkincisi, az verimli topraklara sahip işletmeler, topraklarının verimliliğini artırmak için düşük maliyetli bir yol keşfedebilmektedirler. Böylelikle çok verimli araziye sahip işletmeler topraklarının verimliliğini artırmak için pahalı olmayan gübreler kullanabilir ve başlangıçta çok verimli topraklara sahip işletmelerin maliyet düzeylerine yaklaşarak üretim maliyetlerini azaltabilirler. Eğer işletmeler arazilerinin verimliliğini yeterince artıramıyorlarsa, bu durumda çok daha verimli topraklara sahip işletmelerin kazandıkları ekonomik rantlar ortadan kaybolabilmektedir.

Çoğu iktisatçı öteden beri görece çok az üretim faktörünün esnek olmayan arza sahip olduğunu varsaymıştır. Birçok ekonomik model bir üretim faktörünün fiyatı yükselirse o faktörden daha fazla üretileceğini ve artan arz sonucu piyasaya mal ve hizmet arz edenlerin normal bir ekonomik gelir elde edeceklerini öngörmektedir. Bununla beraber, yakın geçmişte işletmeler tarafından kullanılan birçok kaynağın arzının esnek olmadığı dolayısıyla ekonomik rantın asıl nedeninin de bu olduğunun giderek farkına varılmıştır. Nitekim aslında olası işgücü arzı esnek olmamakla birlikte, çok yetenekli ve yaratıcı özelliklere sahip de olabilir. Benzer biçimde üst düzey yöneticilerin arzı esnek olamamasına karşın (Selznick vd'nin de

belirttiği gibi) kurumsal lider olabilirler. Bu tür kaynaklara sahip olan veya bunları kontrol eden işletmeler bunlardan yararlanmak suretiyle normalin üzerinde ekonomik performans/rant elde edebilirler. Kaynakların işletmeler arasında heterojen dağılımı sonucu Ricardo'cu Rant ortaya çıkmaktadır (Rumelt, 1987; Peteraf, 1993: 180). Arzı sabit ya da yarı sabit olan üstün üretim faktörlerini kontrol eden bir işletme, ikinci kalite üretim faktörlerini kullanan diğer işletmeler karşısında daha çok gelir elde edebilmektedir (Ricardocu Rant). Bu özgün kaynakların üstün üretim faktörleri şeklinde süreçler içinde yer alması daha çok gelir elde edilmesini sağlamaktadır. Örgüte özgü Kaynak Temelli Bakış Açısının arkasındaki temel argüman budur. Stratejik yönetim diliyle ifade edilecek olursa bu durum “rekabet üstünlüğü” olarak adlandırılır.

2.1.1.3. Penroseyen Firma Büyüme Kuramı

E. Penrose 1959'da 'Firma Büyüme Kuramı' (The Theory of the Growth of the Firm) başlıklı bir kitap yayınlamıştır. Penrose'un amacı, işletmelerin büyümesi ve bu büyümenin sınırlarıyla ilgili süreçleri ortaya koymaktır. Geleneksel iktisat modelleri, o güne kadar işletmelerin büyümesini neo-klasik mikro iktisadın araçları ve varsayımlarını kullanarak analiz etmiştir. Penrose'a göre bunlar en tartışmalı konular arasındadır, zira işletmelerin bu modellerde sanki görece basit bir üretim fonksiyonu şeklinde modellenebileceği varsayılmaktadır. Bir başka ifadeyle, geleneksel iktisat modelleri, işletmelerin arz ve talep şartlarında basit bir biçimde gözlenebildiğini ve bu arz talep koşullarında kârlılığı maksimum kılan üretim düzeylerine dönüştürdüğünü kabul etmektedirler.

İşletmelerin sahip olduğu soyut düşüncelere dayalı bu modeller, bazı hallerde fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte Penrose, işletmelerin büyümelerini sınırlayan faktörlerin anlaşılmasında bu soyut düşüncelerin yeterince yardımcı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Penrose bunun yerine işletmelerin, birincisi birbirleriyle bağlantılı ve koordine olmuş çok sayıda birey ve gruplardan oluşan yönetsel bir yapı, ikincisi verimli kaynaklar kümesi şeklinde anlaşılması gerektiğini iddia etmektedir. Yöneticilerin görevi, oluşturulacak idari yapıyı kullanmak suretiyle işletme tarafından kontrol edilen söz konusu verimli kaynaklar kümesinden

faaydalanmaktır. Penrose’a göre, bir işletmenin büyümesi işletme tarafından kontrol edilen verimli kaynakların bir işlevi olarak ortaya çıkan verimli fırsatlar ve bahsi geçen kaynakların kullanımını koordine etmek için faydalanılan yönetsel yapının belirlediği alanla sınırlıdır (Penrose, 1959: 149).

İşletmelerin büyüme kabiliyetlerini analiz etmek için örgütün içine bakmanın yanısıra (SWOT çatısındaki içsel analize paralel bir şekilde), Penrose işletmelerin üstünlük ve zayıflıkları ile ilgili çalışmalara başka katkılar da sağlamıştır. Birincisi, işletme verimli kaynakların toplamıdır. Söz konusu kaynaklar işletme tarafından alınıp satılan, kiraya verilen ögelerdir. Bu fiziksel kaynaklar, her işletmenin kendine özgü karakterine göre şekillendiği için homojen değil, heterojen olarak değerlendirilir (Penrose, 1959: 67). İkincisi verimli kaynaklar konusunda çok geniş ve ayrıntılı tanımların yapılmış olmasıdır. Ricardo gibi geleneksel iktisatçılar toprak gibi arzı esnek olmayan bir a   kaynak üzerine odaklanırken, Penrose yönetim ekipleri, tepe yönetimi grupları ve girişimcilik yetenekleri gibi arzı esnek olmayan ögelerin rekabetçi uygulamaları üzerinde araştırmalar yapmaya başlamıştır. Sonuçta, Penrose verimli kaynaklara ilişkin yaygınlaştırılmış tipoloji içinde dahi işletmelere özgü heterojen kaynakların bulunabileceğini belirtmiştir. Bunun sonucunda verimliliğin olası kaynaklarına ilişkin girişimcilik yeteneği konusunda yaptığı analizlerde; bazı girişimcilerin diğerlerine göre çok yönlü, fonlarının değerini artırmada daha zeki, karar alma ve uygulamada daha hırslı olabildiklerini gözlemlemiştir (Barney, 2001:154–155).

Penrose, her işletmenin kendine özgü karakteri sonucu, sahip olduğu kaynaklardan elde ettiği veya edeceği verimin de heterojen olacağının altını çizmektedir. Penrose,  st n performans gösteren işletmelerin sadece daha iyi kaynaklara sahip oldukları için değil, bu kaynakları daha iyi kullanmaları sonucu elde ettikleri ayırt edici yetenekler yüzünden bir rekabet üstünlüğü oluşturduklarını iddia etmektedir (Penrose, 1959: 75). Daha da önemlisi, bir işletmenin sahip olduğu; işgücü, sermaye ve yönetsel kapasite gibi kaynakların, girilecek pazarın seçimini ve beklenen kârlılık düzeyini de belirleyebildiğini ileri sürmektedir (Wernerfelt, 1989). Büyüyen bir işletmenin uzun vadede işletmeye özgü yönetsel kaynaklar tarafından sınırlanması ya da kontrol edilmesine kaynak temelli bakış a şını oluşturan ilgili

yazında “Penrose Etkisi” denilmektedir. Bu etki altında faaliyet gösteren işletmeler çoğunlukla; insanların, fiziksel öğelerin ve maddi olmayan varlıkların biraraya geldiği idari örgütlenmeler olarak tanımlanmaktadırlar.

2.1.1.4. Avusturya İktisadî Okulu

“Avusturya İktisadî Okulu” felsefe olarak etkenlik ve yeni ortaya çıkan kaynak temelli anlayışın bakış açısını paylaşmaktadır. Bu okulun temeli büyük çoğunluğu XIX. Yüzyıl iktisatçıları olan Carl Menger, F. V. Weiser ve E. V. Bohm-Bawerk gibi iktisatçıların çalışmalarına dayanmaktadır. Bunları takip eden dönemde Von Wieser ve Bohm-Bawerk’in öğrencisi olan J. Schumpeter, E.V. Mises ve Friedrich ile A. Hayek önemli katkılar sağlamışlardır. Son dönemlerde ise, Israel Kirzner ve D. T. Armentano bu okulun bakış açısının gelişimine katkılarda bulunmuşlardır. Başta Jacobson’un ve Young, Smith ve Grimm’in çalışmaları söz konusu okulun bakış açısından etkilenmiştir¹. Bu okul bünyesinde J. Schumpeter (1934) endüstri yapısı ve rekabet arasındaki dinamik etkileşimi analiz eden ve tanımlayan ilk kişidir.

Avusturya Okulu, performans modelleri ile ilgili değişik bir bakış açısına sahiptir. Avusturya iktisatçıları, geleneksel endüstriyel organizasyon okuluna karşı önemli bir alternatifi temsil etmektedirler. Geleneksel endüstriyel organizasyon iktisatçıları, stratejik amaçları rekabetin kısıtlayıcısı olarak görmektedirler. Sözgelimi Porter’a göre bir iş birimi için stratejik amaç, rekabet güçlerine karşı kendisini en iyi savunabileceği rekabetçi bir pozisyon almaktır. Temel endüstri analizleri için Schumpeter tarafından gündeme getirilen en önemli soru; mevcut statik endüstri yapısının gelecekteki endüstri performansı ve rekabetin doğası için güvenilir bir rehber olarak kullanılıp kullanılamayacağıdır. Avusturya Okulu bu noktada onlardan ayrılmaktadır. Bu okula göre rekabet, ürün kalitesi ile ilgilidir ve kâr olanaklarını saptamak için mücadele eden girişimciler için endüstri, dinamik ve keşfedici süreçler olarak anlaşılmaktadır. Burada yakından incelenmesi gereken olgu, endüstrideki

¹ Bkz. Robert Jacobson, (1992), “The Austrian School of Strategy”, Academy of Management Review, Vol.17, ss.782-807; G. Young vd., (1996) “Austrian and Industrial organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance”, Organization Science, Vol.7, May-June, ss. 243-254.

yapısal değişimin hızıdır. Dönüşüme ilişkin atılan adımlar hızlıysa, hızlı giriş endüstriye hâkim işletmelerin pazar gücünü zayıflatıyorsa, yenilikçilik, teknoloji süreçlerini değiştirerek, yeni ikame malları yaratarak, işletmelerin rekabet zeminini kaydırmak suretiyle endüstri yapısını dönüştürüyorsa rekabet ve kârlılık analizleri için temel olarak endüstri yapısının kullanımının fazla bir değeri olmayacaktır, çünkü endüstri yapısı istikrarlı olmama eğilimindedir. Bu şartlarda endüstri yapısındaki mevcut eğilimleri kullanarak ilerleyen yıllara ilişkin kârlılık tahminlerinde bulunmak iki nedenden dolayı güvenilir değildir. Birincisi, rekabet ve endüstri yapısı arasındaki ilişki istikrarlı değildir. İkincisi ise, endüstri yapısındaki değişiklikler hızlı ve tahmini zordur (Grant, 2002: 92). Girişimciler oluşan dinamik rekabetçi ortamın meydana getirdiği fırsatlardan faydalanmak için geleneksel endüstriyel organizasyoncular tarafından anti rekabetçi olarak kabul edilen değişik stratejiler kullanmaktadırlar. Örneğin; ürün farklılaştırma, reklâm, fiyat kırma, ölçek ekonomilerini gerçekleştirme, pazarlama ve ar-ge harcamalarını arttırma gibi (Bharadwaj, 1994: 71).

Başta Schumpeter ve bu okulun ileri gelen araştırmacılarına göre, endüstriyel gelişimin ve rekabet olgusunun arkasındaki güdüleyici faktör monopol gücü değil, girişimcilerin keşfedici ve yenilikçi özellikleridir. Stratejik yönetim yazınında “Girişimcilik Okulu” olarak da adlandırılan bu okul, girişimciliğin vizyonla bağlantılı olduğunu savunarak, strateji konusuna psikolojik bir bakış açısı getirmiş ve kişilik işlevinin önemine değinmiştir. Schumpeter’e göre (1942) uzun vadede ekonomik değişimi ve başarıyı yaratan temel öge yenilik ve icatta bulunma yeteneğidir. Burada yenilikten kastedilen malların arz yöntemlerindeki değişikliklerdir (Sarvan vd., 2003: 83). Schumpeter, teknolojik altyapı ve yenilikçilik sonucu geliştirilen yeni ürün ve teknolojiler sayesinde eski ürün ve teknolojilerin daima ortadan kaldırıldığı ve adına da “yaratıcı tahribat” (creative destruction) denilen dinamik bir rekabet sürecinin yaşanmakta olduğunu altını çizmektedir. Bunun da sonuçta insanlığın maddi ve sosyal gelişimi bakımından arzu edilen bir olgu olduğu belirtilmektedir. Buna göre, rakiplere karşı üstünlük gösterebilmek, onlara kıyasla daha yenilikçi ve icatçı olabilmeye bağlıdır. Başarılı her türlü yenilik ve icat maddi olmayan bilgiye ve patent gibi fikrî mülkiyet haklarına sahip olunması nedeniyle geçici bir tekel durumu meydana getirebilmektedir. Bu nedenle,

Schumpeter'in rekabetten kastettiği yenilik ve icat sürecinde başarı göstererek geçici bir süre için dahi olsa bu tip tekellere sahip olmak veya sürekli yenilik ve icat faaliyetlerinde bulunarak başkalarının sahip olduğu bu tip geçici tekelleri tahrip etmektir (Aktan ve Vural, 2004b: 14–15).

Avusturya Okulu, pazar şartlarını ve buna bağlı olarak rekabetin doğasını, dinamik ve dengeden yoksun kabul ederken, Endüstriyel Organizasyon Okulundan etkilenen strateji araştırmacıları bunu statik ve dengeli bir yapı olarak değerlendirme eğiliminde olmuşlardır. Avusturya Okulu'nun bakış açısına göre, pazar sürekli değişkenlik gösteren bir yapı olarak algılandığı için bazı işletmeler, mevcut kaynakları ile bu pazar dengesizliğinden faydalanarak normalin üzerinde getiri elde edebilmektedirler. Bu işletmeler, pazar aksaklıkları hakkında bilgiye sahip olmadıkça, normalin üzerinde getiriye sahip olamayacaklar ve olası üstünlükleri rakipleri tarafından kolayca taklit edilebilecektir.

Avusturya Okulu temsilcilerinin performansın belirleyicisi olarak asıl odaklandıkları husus, maddi olmayan (intangible) faktörlerdir. Bunlar, geçmişte işletmede bulunan bilgilerin önemsiz görülmesi yüzünden, performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan gözlemlenemeyen ve maddi olmayan faktörler üzerine yeterince vurgu yapılmadığı görüşündedirler. Itami (1987) tarafından belirtilen ve maddi olmayan faktörler kategorisinde yer alan tüketicilerin özelliklerini yansıtan; veri tabanları, marka adı, kurumsal itibar ve yönetim becerileri gibi ögeler işletme performansını etkileyebilen faktörlere birer örnek niteliğindedir. Üstelik bunlar işletme tarafından benimsenen stratejileri de etkileyebilmektedirler (Jacobson, 1990). Jacobson (1988, 1990, 1992) tarafından yapılan görgül araştırmalarda büyük oranda Avusturya İktisadi Okulu'ndan esinlenilmiştir. Araştırmacı, yürüttüğü çeşitli görgül çalışmalarda kârlılık modellerindeki maddi olmayan ögelerin belirleyiciliğinin önemini özellikle belirtmiştir. Öte yandan PIMS araştırmacıları, somut faktörler üzerine odaklanmışlar ve işletme performansı üzerinde makul bir tahmin yapılacak biçimde gözlemlenebilen stratejik faktörlere modellerinde yer vermişlerdir. Ayrıca, Schumpeter tarafından geliştirilip “yaratıcı tahribat” süreçleri adı verilen rekabet düşüncesi, ilerleyen yıllarda R. D'Aveni (1994) tarafından aşırı rekabet olarak adlandırılmıştır. D'Aveni'ye göre aşırı rekabet, rakip işletmelerin üstünlüklerinin

ortadan kaldırıldığı ve işletmelerin üstünlük yaratmak için çok hızlı hareket ettikleri durumlarda rekabet ortamının hızlı ve etkili bir şekilde oluşturulduğu ortamın adıdır. Aşırı rekabetçi davranış, sürekli bir şekilde yeni rekabet üstünlüğü yaratma ve aleyhte gelişen rekabetçi davranışları nötrleme, ortadan kaldırma ve engelleme sürecidir (D'Aveni, 1994: 217–218).

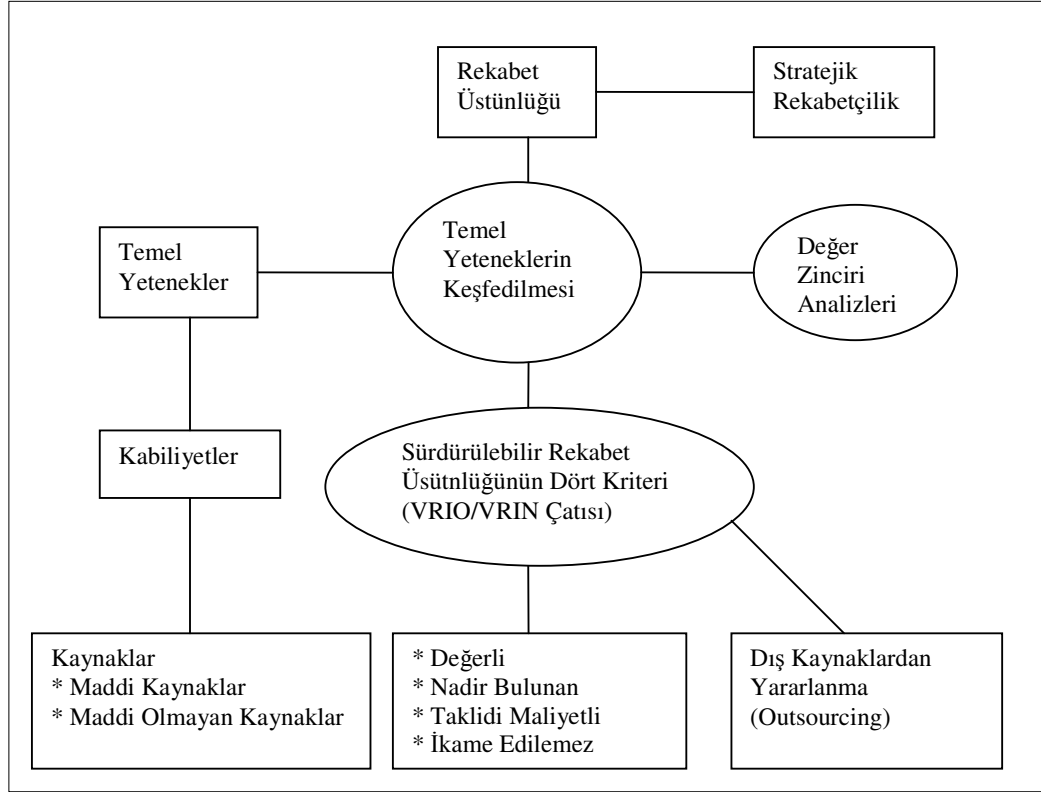
Bu okul yapı-davranış-performans paradigmasının yanlış ve eksiklerini ortaya koymak suretiyle strateji yazınına çok önemli ve yararlı katkılarda bulunmuştur. Okul, strateji araştırmalarında somut faktörlere odaklanma yerine maddi olmayan veya gözlemlenemeyen öğelere odaklanmayı anlayışının merkezine yerleştirmiştir. Bu nokta, daha sistematik ve kapsamlı bir şekilde, stratejik kaynak ve yetenekler çerçevesinde “Kaynak Temelli Bakış Açısı” adı altında ilerleyen sayfalarda ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

2.1.2. Örgütsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analiz Edilmesinin Önemi

Strateji yazınının rekabet üstünlüğü ile ilgili alanında, 1980’li yılların ortaları ve 1990’lı yılların başına kadar endüstrinin özelliklerine endeksli stratejiler, işletmeye özgü üstünlük ve zayıflıklara dayalı stratejilere göre akademik yazında ve uygulamada genellikle tercih sebebi olmuştur. Bu anlayışta endüstrinin şartlarına göre belirlenecek güçlü bir konum rekabetçi üstünlüğe giden yolda bir adım önde olmayı beraberinde getirmiştir. Ancak, ilerleyen zaman diliminde küresel düzeyde yaşanan şiddetli rekabet, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin de etkisiyle rekabet ortamının dinamik bir boyut kazanması, işletmeler arasındaki ortaya çıkan performans farklılığının, bir başka deyişle, rekabet üstünlüğünün nedenini açıklamada endüstri şartlarını esas alan yaklaşımların etkisiz kalmasına neden olmuştur.

İlgili akademik yazında işletmenin içsel maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, yetkinliklerini ve temel yeteneklerini belirleme ve geliştirme anlayışına dayalı örgütsel üstünlük ve zayıflıkların analizi konusu ile kaynak temellilik konusu bütünleşik olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu noktada sürdürülebilir rekabet için öncelikle; kaynakların, yetkinliklerin ve temel yeteneklerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Temel yeteneklerini kullanan işletmeler rakipleri tarafından taklit

edilemeyen önemli bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadırlar. Araştırmanın bu bölümünün de iskeletini oluşturan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını teşkil eden üstünlük ve zayıflıklara dayalı analizin temel ögeleri Şekil 4’de ortaya konulmuştur.



Şekil 4: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Neden Olan Kaynak Temelli Bakış Açısının (İçsel Analiz) Ögeleri

Kaynak: Hitt vd., (2003), **Strategic Management**, Fifth Edition, Thomson South-Western, s.78.

Şekil 4’ten de anlaşılacağı gibi Hitt vd. (2003) işletmeler için kaynak temelli bakış açısının hareket noktasının; maddi ve özellikle maddi olmayan kaynaklar olduğunu, bu kaynakların yetkinliklere ve temel yeteneklere dönüştüğünü, keşfedilen temel yetenekler sayesinde rekabet üstünlüğü elde edildiğini ve bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması sonucu stratejik rekabetçilik boyutuna ulaşıldığını iddia etmektedirler. Şekil 4’te vurgulanan her bir öge araştırmanın ilerleyen kısımlarında kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2. STRATEJİK KAYNAK VE KABİLİYETLER ÇERÇEVESİNDE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI

Rekabet üstünlüğü oluşturmaının temel belirleyicilerini maddi olmayan kaynaklara, bir başka deyişle örgüte özgü stratejik kaynaklara dayandıran; Bilgi Temelli Teori (Knowledge Based Theory), Dinamik Kaynak Bazlı Firma Teorisi, Temel Yetenek Tabanlı Strateji ve Yetenekler Teorisi şeklinde de ifade edilen Kaynak Temelli Bakış Açısı, stratejik yönetim yazınında rekabet üstünlüğü konusundaki Endüstri Temelli Bakış açısından sonra gelişen ve onu tamamlayıcı özelliğe sahip yeni bir paradigmadır.

İşletmeler için Kaynak Temelli Bakış Açısı, son yıllarda firma düzeyinde rekabet üstünlüğünü açıklamak için popüler bir teori olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, ilk defa 1984 yılında Wernerfelt tarafından yazılan makalede ele alınmıştır. Wernerfelt tarafından yapılan bu önemli katkı, strateji yazınına “yeni ufuklar açan” ve “alanında önemli bir eğilimin ilk ifadeleri” olması nedeniyle Strategic Management Journal tarafından 1994 yılında en iyi makale ödülüne layık görülmüştür (Zajac, 1995). Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili yine 1984 yılında Rumelt tarafından bu konuda çığır açan bir başka yazı daha kaleme alınmıştır. Her iki yazar da benzer konular üzerinde durmuşlardır. Söz konusu rekabet üstünlüğü anlayışına ilişkin sonraki yıllarda önemli katkılar sağlayacak olan Barney, 1986 yılında bir makale yayınlayarak stratejik faktör piyasaları üzerinde durarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda değerlendirmelerde bulunmuştur. Yine Barney 1991 yılında yayınlanan makalesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gerekli olan özellikleri ortaya koymuştur. Dierickx ve Cool (1989) ise, işletmelerin kontrolü altında bulunan kaynakları tanımlayarak bu kaynakların ekonomik rant sağlayabilirliği üzerinde durmuş ve ilgili yazının zenginleşmesine katkıda bulunmuştur. Bu yazarlar tarafından ileri sürülen görüşler, birbirinden çok farklı olmayan ve birbirini tamamlayan yönleri ağır basan fikirlerdir.

Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili bu yazılardan sonraki çalışmalarda, bu paradigma ile bağlantılı “ekonomik rant kuramı” ya da “rekabetçi üstünlük kuramı” incelenmeye ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Ekonomik rant kavramı üzerine

yoğunlaşan makalelere örnek olarak Conner'in (1991), Peteraf'ın (1993) ve Barney'in (1988) makaleleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda yazılan makalelere ise Barney'in (1991), Grant'ın (1991) Hendersen ve Cocburn'ın (1994) makaleleri örnek gösterilebilir.

Bu katkılardan başka ilgili yazının gelişmesine Barney tarafından (1986b) örgüt kültürünün niçin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kaynak teşkil edebileceği ile ilgili çalışma ile yine örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisinin incelendiği Hansen ve Wernerfelt (1989) tarafından yapılan çalışmalar önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca, Mahoney (1993) de yayınladığı makalesinde kaynak temelli bakış açısı ile diğer rekabet üstünlüğü kuramlarının karşılaştırmasında bulunmuş, Grant (1996) da Kaynak Temelli Bakış Açısının bir başka ifadesi olan Bilgi Temelli Firma Teorisi olarak ifade ettiği kavramsallaştırma ile ilgili yazına değerli katkılarda bulunmuştur.

Özellikle son yıllarda ilgili yazında çok sayıda araştırma yapılmış, bu araştırmalarda Kaynak Temelli Bakış Açısı teorik altyapı olarak benimsenirken, pazarlama, insan kaynakları ve finans gibi diğer işletmecilik fonksiyonlarının da boyut olarak dahil edildiği araştırmaların sayısında önemli artışlar görülmüştür. Srivastava vd. (2001) ile Hooley vd. (2002) Kaynak Temelli Bakış Açısının pazarlama ile ilgili boyutu üzerinde dururken, pazarlama faaliyetlerinin kaynak temelli yaklaşımın koşullarına uygun olacak şekilde düzenlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Benzer şekilde kaynak temelli bakış açısı kapsamında, Wright vd. (1994), Lado ve Wilson (1994), Boxall (1996), Lepak ve Snell (1999) ve 2001 yılında yine Wright vd. tarafından yapılan çalışmalarda söz konusu bakış açısının insan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı boyutlarının ele alındığı görülmektedir. Yerli yazında, kaynak temelli bakış açısı ile ilgili Bakoğlu (2003) ve Doğan (2004) tarafından yazılan makalelerinin yanısıra bu bakış açısına pazarlama boyutunun ilave edildiği Papatya (2003) tarafından kaleme alınan eser, Koçak vd. (2005) tarafından yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır.

Buraya kadar kısa ve tarihsel gelişim sürecine de sadık kalınarak temel noktalarına işaret edilmek suretiyle aktarılmaya çalışılan Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili kapsamlı açıklamalara aşağıdaki başlıklarda yer verilmektedir.

2.2.1. Kaynak Temelli Bakış Açısı ile Endüstri Temelli Bakış Açısı Arasındaki Farklılıklar

Kaynak temelli bakış açısının varsayımları stratejiye ilişkin endüstriyel organizasyon (I/O) modelinin varsayımlarından farklılık gösterir. I/O modeline göre performans üstünlüğü veya kârlılık, çekici bir endüstrinin seçilmesinden ve o endüstrinin sahip olduğu yapısal özelliklerden ileri gelmektedir. Porter'ın (1985) beş güç modeli endüstri çekiciliğinin değerlendirilmesi için analitik bir araçtır. Kaynak temelli bakış açısının tam aksine I/O modeli, kaynakların devinimli (mobil) olduğunu varsaymaktadır. Dolayısıyla, çekici bir endüstri tanımlanırken, gereken bütün kaynakların işletmeler tarafından kolayca elde edilebildiği kabul edilmektedir.

Tablo 4'ten de takip edilebileceği gibi kaynak temelli bakış açısı, işletmelerin yalnızca dış çevreye değil, iç çevreye de odaklanılması gerektiğini, dolayısıyla rekabet çevresinin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Collins ve Monrgomery, 1995: 118).

Tablo 4: Rekabet Üstünlüğü Anlayışına İlişkin Endüstri Temelli Bakış Açısı İle Kaynak Temelli Bakış Açısı Arasındaki Temel Farklılıklar

	<i>Endüstri Temelli Bakış Açısı</i>	<i>Kaynak Temelli Bakış Açısı</i>
<i>Analiz Birimi</i>	Endüstri	İşletme/Firma
<i>Endüstrideki İşletmelere Bakış Açısı</i>	İşletmeler benzer özellikler gösterir	Firmalar birbirinden farklıdır
<i>Rekabet Üstünlüğünün Temeli</i>	Piyasa gücü ve endüstriye giriş engelleri	Kaynaklar, temel yetenekler / örgütsel yetkinlikler
<i>İşletmelerin Çeşitlendirme Uygulamaları</i>	Endüstride ortaya çıkacak olağanüstü fırsatların değerlendirilmesine dayanır	Temel yeteneklere dayanır
<i>Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları</i>	Pozisyon, baskınlık	Yenilik
<i>Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri</i>	Rekabet üstünlüğünün yakalanması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
<i>Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları</i>	Kârlı bir sektörde doğru bir konumun belirlenmesi ve endüstrinin yapısının değiştirilmesi	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynaklar ile uygun yeteneklerin doğru birleşimini yapma)
<i>Etkinin Yönü</i>	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
<i>Strateji Geliştirme Anlayışı</i>	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
<i>İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası</i>	Pazar / Endüstrinin Yapısı	İşletmenin kaynakları ve içsel yapısı
<i>İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı</i>	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
<i>İş Birimleri ve Koordinasyonları</i>	Yüksek derecede bağımsız (otonom), düşük düzeyde koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş (etkileşimli), yüksek düzeyde koordinasyon
<i>Çevreye Yönelik Varsayımlar</i>	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen, dinamik
<i>Firmaya Yönelik Varsayımlar</i>	İşletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır (kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler.

Kaynak: M.Schneider ve P. Lieb, (2004), “The Challenges of Teaching Strategic Management: Working Toward Successful Inclusion of The Resource-Based View”, **Journal of Management Education**, Vol.28, No. 2, s.174 ve R.Bakoğlu (2003), “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:32, S.1, Nisan, s.71.

Kaynak temelli bakış açısı, Porter’ın ve Boston Danışma Grubu’nun perspektiflerini kabul etmekte, ancak genelgeçer kurallar koymanın yanılgıya götürebileceğine de işaret etmektedir. Kaynak temelli bakış açısına göre, nerede rekabet edilebileceğini seçmek önemlidir, fakat bunun için evrensel bir yasa yoktur ve hiçbir pazar diğer bir pazardan devamlı surette daha kârlı değildir. Benzer şekilde, işletmenin gücü önemlidir, ancak güçlü kaynaklara sahip işletmelerin her zaman kazanacağına ilişkin bir kural da yoktur. İşletmelerin bu kaynaklardan yararlanmak için doğru yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Grant, 2002: 79). Stratejiye

yönelik bu dinamik bakış açısına göre başarının anahtarı kaynaklar ve uygun yeteneklerin doğru bileşimini sağlayabilmektir (Hamel ve Prahalad, 1993), çünkü bu paradigmaya göre işletmeler; bilgi, rutinler ve örgütsel yetenekler temelinde rekabet etmektedirler. Bu yaklaşımda, Grant'ın (1991) belirttiği gibi “bir birey için beceri neyse bir örgüt için de yetenek odur”, işletmeler birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler anlayışı hâkimdir (Bakoğlu, 2003: 68–69).

Kaynak temelli bakış açısı rekabet çevresini endüstri temelli bakış açısında olduğu gibi statik değil de dinamik ve sürekli değişken kabul ettiğinden geleceğe odaklanmak ve bunu yaparken de yaratıcı / yenilikçi olmak durumundadır. Bu anlayışta etkinin yönü endüstri temelli rekabet anlayışında olduğu gibi pazardan örgüte doğru değil, örgütten pazara doğrudur. Porter ve Andrews gibi endüstri temelli anlayışı temsil eden stratejik yönetim teorisyenleri, güçlülük ve zayıflık ölçütlerini çevreden hareketle tanımlamaktadırlar. Bu nedenle endüstri temelli bakış açısı “dışarıdan içeriye” (outside-in) yaklaşımına dayalıdır. Bu yüzden, Porter ve Andrews'un ilgili yazında stratejik uyum (strategic fit) olarak adlandırılan akımın temsilcileri oldukları söylenebilir. Kaynak temelli bakış açısı ise, çevrede oluşan fırsatları yakalamak veya avantaj olarak kullanabilmek için gerekli kaynaklarda adaptasyonlar yapma mantığına dayalı stratejik uyum anlayışının tersine, strateji geliştirmede içeriden dışarıya (inside-out) stratejik yayılmaya dayalı bir anlayışı benimsemektedir (Bakoğlu, 2003: 69; Conner, 2002: 307).

2.2.2. İşletmelere Yönelik Kaynak Temelli Bakış Açısının Temel Varsayımları

İşletmelerin içsel üstünlük ve zayıflıklarını incelemek üzere geliştirilen kaynak temelli bakış açısı, kaynakların heterojenliği ve mobil olmaması / devinimsizliği olmak üzere iki temel varsayıma dayanmaktadır (Barney, 1991: 100–101; 2001: 155).

Penrose'un düşüncelerinden hareketle geliştirilen birinci varsayımda, işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğu ve farklı işletmelerin de farklı kaynaklara sahip olabildikleri ileri sürülmektedir. Buna “kaynak heterojenliği varsayımı” denir. Bir başka deyişle, kaynak temelli firma teorisi, kaynakların bir

endüstrideki işletmeler arasında asimetrik / heterojen bir dağılım gösterdiğini varsaymaktadır. Kaynakların aynı endüstri veya grup içindeki işletmeler arasında heterojen bir dağılım gösterdiğini ileri süren bu varsayım kaynak temelli bakış açısı için merkezi öneme sahip bir varsayımdır. Kaynakların heterojen dağılımının sonucu herbir işletmenin kendine özgü içsel özelliklere sahip olduğu ve böylece dış çevresiyle yine kendine özgü bir etkileşim sağladığı iddia edilmektedir. İşletmelerin bu içsel kendine özgü özellikleri, rakiplerinden ayrılmasına ve onlar üzerinde bir üstünlük kurmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Ricardo ve Selznick'in düşüncelerine göre şekillenen ikinci varsayımda, söz konusu kaynakların arzının esnek olmaması veya taklidinin maliyetli olması bu kaynaklara az sayıda işletmenin sahip olabilmesini beraberinde getirmektedir. Bu varsayıma bu yüzden "kaynakların devinimsiz olması varsayımı" adı verilmektedir. Kaynaklar mobil olmadığından, bir başka deyişle devinimsiz olduğundan diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilememekte ve dolayısıyla sınırlı sayıda işletme bu kaynaklara sahip olduğu için rekabetçi üstünlük elde edilebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, mobil özellik gösteren kritik kaynakların kendi aralarında yayılmasını yavaşlatmaya veya engellemeye ve endüstriye giriş engellerini artırmaya çalışmaktadırlar (Barney, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993).

Kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı da kendi içinde iki alt varsayımdan oluşmaktadır (Foss; 1997: 4):

1) Kaynaklar daha başlangıç aşamasında işletmeler arasında heterojen bir şekilde dağılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerin kontrolleri altında bulunan ve strateji uygulamaları için gereksinim duydukları kaynaklar bağlamında aralarında sistematik farklılıklar vardır.

2) Kaynaklar işletmeler arasında heterojen dağılmış bir şekilde kalır. Heterojen yapı görece istikrarlı bir seyir gösterir. Kaynakların bu şekilde heterojen dağılımı rekabet üstünlüğü bakımından ya kaynak temelli avantaj ya da dezavantaj ile sonuçlanır (Barney, 1991).

Kaynak temelli bakış açısının iki temel varsayımı ile ilerleyen başlıklarda VRIO (Value, Rarity, Imperfect imitability, Organization) / VRIN (Value, Rarity, Imperfect imitability, Nonsubstitutable) çatısı altında ele alınacak olan dört temel kriteri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilişkisi bakımından Şekil 5’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 5: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Barney, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.17, No: 1, s.112.

Birçok araştırmacı (Collis, 1991; Peteraf, 1993; Dierickx ve Coll, 1989) söz konusu kaynakların işletmeler arasında heterojen dağılımının sebebini tartışırken çok kapsamlı analizler ortaya koymuşlardır. İşletmeler, performans üstünlüğü yaratacak özgün kaynakları stratejik faktör piyasasından temin edemezler, çünkü bunlar zamana bağlı olarak işletme içinde biraraya getirilmektedirler. Biriktirme veya bir araya getirme sürecinin bir kısmı açıkça planlanıp kontrol edilebilirken, geriye kalan kısmı örneğin içine örgütsel öğrenmenin de dâhil edilebileceği gibi kimi faktörler işletmenin doğal süreçlerinin bir sonucudur.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açan stratejilerin belirlenmesinde dolayısıyla işletmelerin kârlılığında başrol oynayan kaynak, kabiliyet, yeteneklere ve yetkinliklere ilişkin açıklamalara bu bölümde yer verilmiştir.

2.2.3. Kaynaklar, Kabiliyetler ve Temel Yetenekler

Kaynak temelli bakış açısının gelişim sürecinde farklı yazarlar (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Hall, 1992, vb.) stratejik bakımdan konu ile ilgili finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel tanımlamalarda bulunurken farklı kavramları kullanmışlardır. Stratejik yönetim sahasında bu örgütsel özelliklere

ilk referansta bulunan kişi Wernerfelt (1984) olmuş ve söz konusu örgütsel özelliklere “kaynaklar” adını vermiştir. Ona göre kaynaklar, işletmeye özgü üstünlük veya zayıflık olarak düşünölebilen herşeydir (Wernerfelt, 1984: 172). Kaynak temelli bakış açısının getirdiğı temel yaklaşım, işletmeyi sadece ürün pazar faaliyetleri kapsamında değıl de daha çok işletmeye özgü maddi ve maddi olmayan kaynaklar portföyü şeklinde görmekten ibarettir. İşletmeyi oluşturan kaynaklar, o işletmenin üstünlük ve zayıflığının kaynağı olarak görölmektedir. Daha biçimsel bir ifadeyle, bir işletmenin kaynakları, kendisine büyük oranda kalıcı bir biçimde bağlanmış maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Bu varlıklar, ürün veya bina gibi maddi varlıklar, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden oluşan insan kaynakları, örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi ögelerden oluşan örgütsel kaynaklar ve borç ve özsermaye gibi ögelerden oluşan finansal kaynaklardan meydana gelmektedir (Barney, 1991).

Kaynak ve kabiliyetler arasında temel bir ayrım vardır. Kaynaklar (resources) üretim sürecine giren girdilerdir ve temel analiz birimini oluştururlar. İşletmenin kaynak kalemlerine; sermaye donanımı, çalışanların becerileri, patentler ve markalar gibi ögeler dâhil edilebilmektedir. Kabiliyetler (capabilities) ise bazı görev ve faaliyetleri yerine getirmek için kaynakların biraraya gelebilme gücüdür. Yoksa kaynaklar kendi başına verimli olamamaktadırlar. Amit ve Schoemaker’a (1993) göre de, kaynaklar, işletme tarafından ya sahip olunan ya da kontrol edilen varlıklar iken kabiliyetler, işletmelerin sahip oldukları kaynakların mal veya hizmete dönüştürölebilmesi için biraraya getirilme ve kullanılabilme yeteneğini ifade etmektedirler. Kaynaklar işletmenin kabiliyetlerine temel teşkil ederken, kabiliyetler de rekabet üstünlüğünün asıl sebebidirler (Grant, 1991: 118–119; Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Kaynak ve kabiliyetler arasındaki ayrıma ilişkin son yıllarda Makadok (2001) tarafından geliştirilen sistematığın en aydınlatıcı yaklaşımlardan biri olduğı söylenebilir. Makodak kaynakların; marka, patent, toprak ve lisans sözleşmeleri gibi gözle görölebilir, ancak maddi olmasına gerek olmayan, ticarete konu olabilen ve değıerli olan varlıklardan oluştuğunu belirtmektedir. Kabiliyetlerin ise, gözle görölemediğini, yani kesinlikle maddi olmayan bir özelliğı sahip olduğunu ve bundan ötürü tam bir ekonomik değıerlendirmeye tâbi tutulamayacağını belirtmektedir (Makadok, 2001: 389). Bu nedenle, kabiliyetler rekabet üstünlüğü

elde etmede birçok araştırmacı tarafından temel hareket noktası olarak kabul edilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990; Haanes ve Fjeldstad, 2000).

Wernerfelt'in terminolojisi Barney (1991) tarafından da benimsenmiştir. Barney'e göre kaynaklar işletmelerin etken ve etkili stratejiler geliştirmelerini sağlayan herşeydir. Prahalad ve Bettis (1986) işletmeye özgü bu tür özelliklere "firmaların baskın mantığı" adını vermişlerdir. Daha sonraları Prahalad ve Hamel (1990) tarafından yapılan çalışmalarda bu içsel özelliklere "temel yetenekler" adı verilirken, Stalk, Evans ve Shullman (1992) yakın bir kavram olarak "temel kabiliyetleri" kullanmışlardır. Stratejik kaynaklar ve kabiliyetler genellikle paralel ve aynı anlamda birbirlerinin yerine kullanılmışlardır.

Temel yetenekler kavramına ise daha çok farklılaştırma stratejilerinin tanımlanması ve uygulanması ile ilgili tartışmalarda başvurulmuştur (Barney, 2001: 157; Foss, 1997: 8-9). Thompson ve Strickland (1995) temel yetenekleri, rakiplerin sahip olamadığı, kolayca kopya edemediği ve uzmanlık gerektiren faaliyetleri temsil ettiği için rekabet üstünlüğünün hareket noktası olarak tanımlamaktadırlar (Thompson ve Strickland, 1995: 38). Bu bağlamda Reimann (1982) özellikle tepe yönetiminin yeteneklerinin gelecekteki büyüme ve performansın önemli bir belirleyicisi olduğuna işaret etmektedir. Prahalad ve Hamel (1990) de firma başarısında temel yeteneklerin önemini çarpıcı anekdotlarla ortaya koymaktadırlar. Prahalad ve Hamel temel yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir nedeni olduğunun altını çizmektedirler.

Bu bölümde öncelikle rekabet üstünlüğüne yol açan stratejilerin belirlenmesine kaynaklık eden firma kaynakları ele alınmakta, sonra da bu kaynakların biraraya gelmesinden oluşan kabiliyetler konusu, değer zinciri analizleri çerçevesinde kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır.

2.2.4. Kaynak Sınıflaması

En geniş anlamıyla kaynaklar; bir bireysel, sosyal ve örgütsel fenomenler dizgesidir (Hitt vd., 2003: 81). Genelde işletme kaynakları; etken ve etkili stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan, ayrıca işletme tarafından

kontrol edilen; bilgi, işletme özellikleri, örgütsel süreçler, yetenekler, kabiliyetler ve tüm varlıklardan oluşur. Söz konusu kaynaklar, genel olarak tek başına rekabet üstünlüğüne yol açmazken, gerçekte rekabet üstünlüğü nadir bulunan çeşitli kaynakların biraraya gelmesiyle oluşur.

Çeşitli araştırmacılar işletmelerin kaynak portföyünü farklı kavramlarla açıklamaktadırlar. Wernerfelt (1989) söz konusu kaynaklardan; sabit varlıkları maddi kaynaklar, plan ve projeleri maddi olmayan kaynaklar ve kültürü de kabiliyetler şeklinde tanımlamıştır. Bahse konu kaynaklar, “maddi” ve “maddi olmayan” kaynaklar şeklinde de sınıflandırılmıştır (Wernerfelt,1984; Itami, 1987; Hall, 1992; Hitt vd, 2003). Prahalad ve Hamel (1990) tarafından “temel yetenekler” olarak adlandırılan kaynaklar Itami (1987), Amit ve Schoemaker (1993) tarafından “görünmeyen varlıklar”, Hofer ve Schendel (1978) tarafından da “ayırt edici yetenekler” şeklinde ifade edilmiştir (Fahy, 2000: 98). Bu kaynaklar Barney (2001) tarafından; finansal, fiziksel, örgütsel ve insan kaynakları ana başlıklarına göre dörde ayrılmaktadır (Barney, 2001: 155–156). İnsan kaynakları, Barney (1991) ve Grant’ın (2002) sınıflamasında olduğu gibi kimi kaynaklarda ayrı bir alt başlıkta değerlendirilirken, bazı kaynaklarda da Wernerfelt (1989) ve Hall (1992) tarafından yapılan sınıflandırmada olduğu gibi maddi olmayan kaynaklar başlığı altında değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bu çalışmada da maddi olmayan kaynaklar kapsamında ele alınmıştır. Tablo 5’te kaynakların; maddi, maddi olmayan ve insan kaynakları şeklinde Grant tarafından yapılan sınıflaması yer almaktadır (Grant, 2002: 141–143).

Tablo 5: Firma Kaynaklarının Değerlendirilme ve Sınıflandırılması

Kaynaklar	İlgili Özellikler	Temel Göstergeler
Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)		
Finansal Kaynaklar	Firmanın borçlanma kabiliyeti ve yatırımlarını gerçekleştirmek için içsel fon yaratma gücü.	— Borç / Özsermaye Oranı — Faaliyet Nakit Akışları/Serbest Nakit Akışları
Fiziksel Kaynaklar	Fiziksel kaynaklar, firmanın üretim olanakları seti ve bunun maliyet pozisyonuna etkisinden oluşur. — Büyüklük / ölçek, yer / konum, teknik karmaşıklık ve fabrika ve teçhizatın esnekliği — Yer ya da konum olarak bina ve arazinin alternatif kullanımı — Hammadde rezervleri	— Duran varlıkların piyasa değerleri — Sermaye donanımının kalitesi — Fabrikaların ölçeği — Sabit varlıkların esnekliği
Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)		
Teknolojik Kaynaklar	— Fikri Mülkiyet Hakları: Patent portföyü, telif ve ticari sırlar vb. — Yenilikçi kaynaklar: Araştırma olanakları, teknik ve bilimsel konularda çalışanlar	— Patentlerin önemi ve sayısı — Lisanslı patent ve teliflerden sağlanan gelirler — Ar-Ge çalışanlarının toplam personel içindeki oranı — Araştırma olanağı sunulan yer ve sayısı.
İtibar (Reputation)	— Marka sahipliği yoluyla tüketiciler nezdinde kazanılan itibar — Tüketicilerle kurulan ilişkiler sonucu firmanın mal ve hizmetlerinin kalitesi ve güvenilirliğinin sağladığı itibar — İşletmenin; hammadde sağlayanlar, banka ve finans çevreleri, mevcut ve potansiyel çalışanların da dâhil olduğu tüm tedarikçilerle, hükümet ve toplumla ilişkileri sonucu kazandığı itibar.	— Marka tanınırlılığı — Marka değeri — Tekrar eden alımların yüzdesi — Ürün performansının kıyaslamalı olarak ölçülmesi (Tüketici derneklerinin sıralamaları vb.) — Kurumsal itibar araştırmaları Capital Dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırması gibi
İnsan Kaynakları (Human Resources)		
	— Çalışanların; eğitim, staj ve deneyimleri konusunda firma için gereksinim duyulan becerilerinin belirlenmesi — Çalışanların adaptasyonu ile firmanın stratejik esnekliğine katkıları — Çalışanların sosyal ve işbirliği becerilerinin firmanın insan kaynaklarını örgütsel kabiliyetlere dönüştürücü şekilde belirlemesi — Çalışanların bağlılık ve sadakatinin firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için tespit edilmesi	— Çalışanların eğitim, teknik ve mesleki nitelikleri — Firmanın endüstri karşısında çalışanlarına sağladığı görece fayda — Endüstri ilişkilerinde yaşanan sorunlardan kaynaklanan kayıp gün yüzdesi — Devamsızlık oranı — İşgören devir oranı

Kaynak: R.M. Grant, (2002), **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishing, Fourth Edition, s.140.

2.2.4.1. Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)

Maddi kaynaklar, miktarı belirlenebilen ve gözle görülebilen somut kaynaklardır. Üretim araç gereçleri, imalatın gerçekleştirildiği fabrikalar, örgüt içindeki biçimsel raporlama yapısı ve işletmenin borçlanma yapısını gösteren bilanço kayıtları maddi kaynaklara örnektir. Bu gruba; işletmelerde kullanılan fiziksel teknoloji, araç gereç ve ekipmanlar, coğrafi konum ve hammaddelere ulaşım gibi ögeler girmektedir. Maddi kaynaklara dair en güzel örnekler arasında işletmeye ait bilgisayar yazılım ve donanım teknolojileri, imalatla kullanılan robotlar ve stok kontrol maliyetlerine ilişkin depo otomasyonları sayılabilmektedir. Sözgelimi, bir fiziksel sermaye türü olarak coğrafi konum, Wal-Mart örneğinde olduğu gibi rekabet üstünlüğüne giden yolda önemli bir işletme kaynağıdır.

Finansal kaynaklar; girişimcilerden, sermaye sahiplerinden, tahvil sahiplerinden ve bankalardan alınan kredilerden oluşmaktadır. Dağıtılmayan kârlar da önemli bir diğer sermaye kalemidir. Bu kaynaklar, çoğunlukla işletmelerin finansal kayıtlarında kolay bir biçimde tanımlanan ve görülebilen öz kaynaklar, yabancı kaynaklar ve fiziksel varlıklardan oluşmaktadır. Ancak, varlıkların tarihi maliyetlerle kayda geçirilmesi, gerçek piyasa değerleri hakkında çok az bilgi edinilmesine ve finansal kayıtlarda maddi olmayan (intangible) varlıkların değeri göz önünde bulundurulmadığı için işletme varlıklarının değerinin tam olarak açıklanamamasına yol açmaktadır. Bununla birlikte, yapılan kaynak analizinin amacı basit bir biçimde işletmelerin varlıklarının değerlendirilmesi değil, söz konusu varlıkların rekabet üstünlüğü oluşturabilme potansiyellerinin anlaşılması üzerinedir.

2.2.4.2. Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)

Maddi olmayan kaynaklar, genellikle firmanın tarihsel geçmişinden kaynaklanan dolayısıyla zamanla meydana gelen varlıklardan oluşmaktadırlar. Maddi olmayan kaynaklar başlığı altında ilgili yazın tarandığında değişik sınıflamaların yapıldığı ve birçok ögenin bu kapsama dâhil edildiği görülmektedir. Örneğin, fikrî mülkiyet hakları başlığı altında bir yazın oluşmuş, özellikle marka gibi ürün veya kurumsal itibarı (corporate reputation) ön plana alan ve bazı meslekî dergilerin öncülüğünde maddi olmayan kaynakların değerlendirilmesi üzerine gelişen bir

başka yazın alanı oluşmuştur. Ayrıca son 20 yıllık süreçte örgüt kültürü konusunda çalışmalar yoğunlaşmış ve son dönemlerde de başka maddi olmayan kaynaklardan olan örgütsel öğrenme konusuna olan ilgi giderek artmıştır (Hall, 1993: 608).

Hall (1992) tarafından yapılan sınıflandırmada maddi olmayan kaynaklar; varlıklar ve beceriler (skills) olarak ikiye ayrılmaktadır. Maddi olmayan kaynaklardan varlıklar sınıflaması içine; ticari markalar, patentler, telif hakları, tesciller, sözleşmeler, ticari sırlar, kurumsal veya ürüne ilişkin itibar ve sosyal ilişkiler ağı (social network) dâhildir. Bu maddi olmayan kaynaklar belli “kurum veya kimselerin sahip oldukları şeyler” olduklarından ve çoğunlukla yasal koruma altında bulunduklarından stratejik varlıklar olarak da değerlendirilmektedir (Hall, 1992: 136).

Maddi olmayan kaynaklardan beceriler sınıflamasına, çalışanların mesleki bilgi birikimi ve kültür dâhil edilmektedir. Çalışanların üstün bilgi birikimi sık sık “ayırt edici yetenekler” olarak adlandırılmakta ve rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak kabul edilmektedir (Itami, 1987; Prahalad ve Hamel, 1990). Tedarikçi ve dağıtım kanalı üyelerinin ayırt edici yetenekleri, beceri sınıflaması bağlamında maddi olmayan kaynaklardandır. Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları; inançlar, bilgi, düşünce biçimi ve geleneklerden oluşmakta, bunun sonucunda bireyler belli bir örgütsel; jargon, değer, düşünce ve davranış kalıbı edinmektedirler (Hall, 1992: 139). Ayrıca, örgüt kültürü tepe yönetiminin inançlarının ürünü olarak giderek örgüt tarafından kabullenilmektedir (Hitt vd., 1997).

Maddi olmayan kaynaklara ilişkin yine Hall (1992) tarafından yapılan bir başka sınıflamada ise söz konusu kaynaklar, insana bağımlı ve insandan bağımsız olarak ikiye ayrılmaktadırlar. İnsana bağımlı maddi olmayan kaynaklar; mesleki bilgi birikimi (çalışanlar, dağıtım kanalı üyeleri, tedarikçiler gibi), örgüt kültürü, itibar ve sosyal ilişkiler ağından oluşmaktadır. İnsana bağımlı olmayan maddi olmayan kaynaklar ise, sözleşmeler, lisanslar, ticari sırlar, fikrî mülkiyet hakları ve veri tabanlarından oluşmaktadır. Bu maddi olmayan kaynaklar ve rekabet üstünlüğü

arasındaki ilişkiler aşağıda uygulama sonuçları ile birlikte ayrıntılı bir şekilde ele alınmışlardır.

Maddi olmayan kaynaklar daha soyut oldukları ve rakipler tarafından anlaşılması, satın alınması, taklidi veya ikame edilmesi daha zor olduğu için işletmeler, temel yeteneklerini ve kabiliyetlerini oluştururken maddi kaynaklardan çok bu kaynaklara güvenmeyi tercih etmektedirler. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve daha fazla kârlılığa neden olan maddi olmayan kaynaklara “stratejik varlıklar” adı da verilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Michalisin ve Acar, 1994). Stratejik varlıklar aynı zamanda; değerli, nadir bulunan, tam olarak taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan kaynaklardır (Barney, 1991). Bu nedenle işletmeler, ne kadar maddi olmayan kaynağa sahiplerse o kadar sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır.

Birçok işletme açısından maddi olmayan kaynaklar, toplam varlıkların değerine maddi kaynaklardan çok daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Tanınmış iktisatçı John Kendrick, ekonomik büyümenin temel belirleyicileri üzerine yaptığı araştırmada 1990’lı yılların başlarından bu yana Amerikan ekonomisindeki büyüme üzerinde maddi olmayan varlıkların katkısında genel bir artışın olduğunu tespit etmiştir. Öyle ki 1929’da maddi olmayan işletme sermayesinin maddi işletme sermayesine oranı %30’a %70 iken, 1990’larda söz konusu oranın %63’e %37 düzeyine geldiği görülmektedir (Hitt vd, 2003: 84). Ancak, işletmelere ilişkin finansal kayıtlarda maddi olmayan kaynaklar çoğunlukla görülmemektedir. İşletmelerin bilançolarında bu kaynakların ihmâl edilmesi veya eksik değerlendirilmesi şirketlerin bilanço değerleri ile sermaye piyasası değerleri arasındaki makasın açılmasının başlıca nedenlerindendir. Buna örnek olarak Mayıs 2000 tarihi esas alındığında sermaye piyasası değeri 270 milyar doları geçen bazı işletmelerin piyasa değerlerinin bilanço değerlerine oranlarına bakıldığı zaman bu değerlerin; Oracle’da % 56,2, Nokia’da %42, Yahoo’da %41,3, Dell’de %21, Colgate-Palmolive’de %20,8 ve Pfizer’da %19,4 olduğu görülmektedir (Grant, 2002: 142).

Eksik değerlendirilmiş veya değerlendirilmemiş maddi olmayan kaynaklar arasında en önemlisi markadır. Marka adı itibarı oluşturan varlıkların bir şeklidir. Marka

Kotler (2000) tarafından bir veya bir grup satıcının mal veya hizmetlerini belirlemeye, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan; isim, terim, işaret simge, tasarım veya bunların çeşitli bileşimleridir (Kotler, 2000: 443). Bu bağlamda marka değeri, markaların tüketicilerine yavaş yavaş ve zaman içinde telkin ettikleri bir güvendir. Bu değer, tüketicilerin bilinmeyen markalar veya markasız ürünler karşısında markalı bir ürüne ödemeyi göze alacakları fiyat farkında kendini göstermektedir. Aaker'e göre marka değeri, markanın adıyla, simgesiyle bağlantılı, firmaya veya firmanın müşterilerine ürün ve/veya hizmet yoluyla sağlanan değeri artıran ya da azaltan aktifler ve taahhütler setidir (Aaker, 1991: 15). Marka değeri, markaya atfedilen prim fiyat esas alınarak, bunun markanın yıllık satış hacmiyle toplanması sonucu elde edilen nakit akışlarının bugünkü değerinin hesaplanması ile tahmin edilebilmektedir. 2000 yılı verilerine göre bu yöntemle hesap edilen ve dünyanın en değerli markaları ve marka değerleri bakımından; Coca-Cola 72,5 milyar \$ ile birinci, Microsoft 70,2 milyar \$ ile ikinci, IBM 53,2 milyar \$ ile üçüncü, Intel 39 milyar \$ ile dördüncü ve Nokia da 38,5 milyar \$ ile beşinci sırada yer almaktadırlar (Grant, 2002: 143).

İşletme başarısı üzerinde maddi olmayan kaynaklardan, örgüt kültürünün, işgören bilgi ve deneyiminin ve kurumsal itibarın önemi, yönetsel yazın kapsamında kaynak temelli bakış açısı mantığı içinde daha kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.4.2.1. Kurumsal İtibar (Corporate Reputation)

İtibar da markanın yanısıra bir işletme için maddi olmayan kaynaklar arasında ele alınmaktadır. Marks & Spencer örneğinde olduğu gibi şirket adı markadan daha güçlü bir itibar ögesi olabilmektedir (Grant, 2002: 143). 1983'ten beri Fortune dergisi geleneksel olarak Amerika'nın en beğenilen işletmeleri başlığı altında yıllık kurumsal itibar anketi sonuçlarını yayınlamaktadır (Fisher, 1996). Anketler binlerce tepe yöneticisi ve finansal analistlerle sekiz itibar kategorisi esasları üzerinden işletmelerin değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır. Bu itibar kategorileri; yönetim kalitesi, mal veya hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırımların değeri, finansal istikrar, çekicilik, gelişim, yetenekli çalışanları tutabilme, toplumsal / çevresel sorumluluk ve işletme varlıklarının akılcı kullanımından ibarettir.

Genelde Fortune'ın yıllık analizleri, yüksek itibar skorları elde eden işletmelerin, düşük skorlulara göre daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Bunun yanısıra yönetim alanında çalışan birçok araştırmacı, genellikle doğrusal regresyon analizini kullanarak Fortune'ın itibar skorları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve geçmişte yapılan araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşmışlardır (McGuire vd., 1988; McGuire vd., 1990; Fombrun ve Shanley, 1990; Fryxell ve Wang, 1994; Brown ve Perry, 1994). McGuire vd. (1990) tarafından yapılan araştırmada doğrusal regresyon analizi kullanılarak Fortune Dergisinin itibar anketi verileri ile çok sayıda finansal performans değişkeni yardımıyla işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Regresyon sonuçları itibarın, geçmiş ve gelecekteki işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Yazarlar, itibarın işletmenin geçmişteki performansından etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Kurumsal itibarın, özellikle geçmiş finansal performans üzerinde; uzun vadeli yatırımlar, finansal pozisyonun sağlamlığı ve işletme varlıklarının akılcı kullanımı bağlamında bir değerlendirme yapıldığında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu mantıkla uyumlu olarak yapılan benzer regresyon analizi sonuçları, itibara ilişkin bu üç kategorinin diğer beş itibar ölçütüne göre finansal performansla ilgili daha güçlü bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedirler (Brown ve Perry, 1994). Böylece bir işletme, yıllar önce geliştirdiği pozitif ve devamlılık gösteren kurumsal itibarı sayesinde uzun vadeli ekonomik yararlar elde edebilmektedir.

Weigelt ve Camerer (1988) de Hall'ın maddi olmayan kaynak sınıflamasına benzer bir şekilde, itibar kavramını sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Özellikle Weigelt ve Camerer (1988) işletme itibarı, ürün itibarı ve örgüt kültürü ile ilgili itibar olmak üzere üç tür itibar tanımlaması yapmıştır. İşletme itibarı ile kastedilen; fabrika kapasitesi, yerleşimi, yönetsel kabiliyetleri, stratejiler, finansal sağlamlık ve sosyal sorumluluk gibi işletmenin ne tür bir işletme olduğu ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır. Ürün veya hizmet itibarı daha çok, kaliteye ilişkin işletme dışı çevrelerin (müşteriler, tedarikçiler, aracılar, devlet vb.) sahip oldukları algılamalardır. Son olarak ele alınan itibar kategorisi ise, işletmelerin iş çevreleri hakkında değer ve inançlarına dayalı olarak, yani örgüt kültürü bağlamında geliştirdikleri itibardır. Örneğin, çok kültürlü işgücünün etken bir şekilde yönetimi,

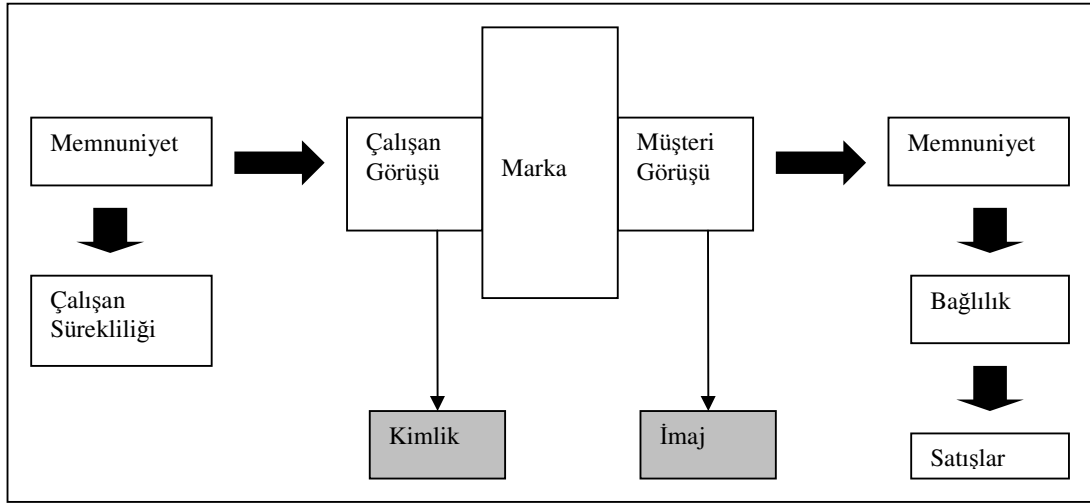
yaratıcılığa dayalı terfi ve iş çevresinden kaynaklanan tehditlere karşı koymak vb. şekilde oluşturulan bir itibar, yetenekli çalışanları firmada tutarak işletmenin çekici yönünü geliştirebilecektir.

Kısaca iyi bir itibar işletmenin müşteri kazanmasına, fazladan ödemenin göze alınmasına, nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekmeye, sermaye piyasalarına ulaşımı kolaylaştırmaya, yatırımcıları çekmeye ve diğer kaynaklara ulaşmaya yardımcı olacağı için değerlidir (Fombrun ve Shanley, 1990; Weigelt ve Camerer, 1988). İtibar ayrıca, piyasaya sunulan yeni mal veya hizmetlerin başarı oranını da artırabilmekte ve stratejik iş birliği gibi iş birliğine dayalı örgütlerde güçlü ortaklarla çalışmaya da olanak sağlayabilmektedir. Üstelik bir işletmenin itibarı, piyasaya yeni girecek işletmeler için giriş engeli olurken, rekabetçi firmaların misillemelerine karşı da bir başka engel oluşturabilmektedir (Porter, 1980, 1985). Diğer bir ifadeyle, kaynak temelli bakış açısı mantığıyla tutarlı bir şekilde geliştirilen iyi bir itibar, taklidi mümkün olmadığından işletmenin rekabet çevresinden kaynaklanan tehditleri ortadan kaldırmasına ve olası fırsatlardan yararlanmasına olanak sağlayabileceği için değerlidir.

Değerli bir kurumsal itibar nadir bulunur ve tam olarak taklit edilemez. Birincisi, itibar yasal bir süreç aracılığıyla gelişir. Yasallık ya da meşruluk ürünlerin ve örgütün sosyal bakımdan test edildiği onaylı / belgeli bir rekabetin sonucudur. İşletmeler bu onayı, Moody's gibi derecelendirme kuruluşları ile Fortune gibi kurumsal itibar sıralaması yapan kuruluşlardan sağlarlar. İkincisi, itibar oluşum ve gelişim bakımından uzun zaman aldığından ve özel, taklit edilmesi güç tarihsel bir geçmişe sahip olduğundan rakipler tarafından tam olarak taklit edilemez ve nadir bulunan bir özelliğe sahiptir (Barney, 1991: 115).

Kurumsal itibar, maddi olmayan bir kaynak olarak marka ile aynı şey olmamakla birlikte, onunla ilişkili bir kavramdır. Marka, ürün veya ürün seti ile ilgiliyken itibar, bir işletmeyle ilgili değişik iç ve dış çıkar çevrelerinin düşüncelerinden oluşmaktadır. Kurumsal itibar, itibarı sadece müşterilerle ilişkilerde değil çalışanlarla, paydaşlarla, toplumla ve kamu yönetimi ile kısacası tüm çıkar çevreleriyle olan ilişkilerde değerli bir kaynak olarak algılamaktadır. İtibara ilişkin

en önemli iki öge önde gelen iki paydaşın, müşterilerle çalışanların kurum hakkındaki görüşleridir. İtibar yönetimi konusundaki terminoloji yenidir ve henüz standart hale gelmemiştir. İlgili yazında itibar kavramı imaj kavramıyla aynı anlamda birbirleri yerine kullanılabildiği gibi kurumsal itibar konusundaki bazı yazarlarca imaj işletmenin dış paydaşlar, özellikle de müşteriler tarafından nasıl görüldüğüyle ilgili bir şekilde de algılanabilmektedir (Davies vd., 2003). Kimlik, işletmenin içeriden yani çalışanlar tarafından nasıl görüldüğüyle ilgilidir (Albert ve Whetten, 1985). İtibar ise, bütün paydaşların kurumsal itibara ilişkin görüşlerini hem kimliği, hem de imajı kapsayacak şekilde bütüncül bir bakışla ele alan kolektif bir terimdir (Balmer, 1998; Davies vd., 2003).



Şekil 6: Kurumsal İtibar Zinciri

Kaynak: G, Davies, R Chun, R. Silva ve S, Roper (2003), “İtibar Paradigması”, İçinde Der. Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, ss. (21–39), Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No. 4, İstanbul.

Aslında itibar konusu her zaman için önemli bir kavram olagelmıştır. Ancak, son yıllarda yaşanan şirket skandalları (Enron) ve usulsüzlükler itibar yönetimi (reputation management) olgusunu daha da ön plana çıkarmıştır. Bu noktada çok sayıda işletme, maddi varlıklarına dayalı özellikle finansal ölçümlerin yanısıra kurumsal itibarlarının da ölçülmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. R. Alsop, 2003 yılında yayınlanan “Kurumsal İtibarın 18 Değişmeyen Kanunu: En Değerli Varlıklarınızı Yaratmak, Korumak ve Onarmak” adlı eserinde herşeyin yönetiminde olduğu gibi kurumsal itibarın yönetiminde de ilk adımın o şeyin ölçülmesinden

geçtiğini belirtmektedir. Alsop, eserinde aralarında; toplumsal sorumluluk, yatırımcıya değer yaratma, finansal sağlamlık, işgören memnuniyeti ve yeni ürün geliştirme gibi ölçütlerin yer aldığı 18 itibar yönetimi ölçütünden söz etmektedir. Alsop’a göre kurumsal itibar; daha fazla kâr, daha çok müşteri ve daha yüksek borsa değeri anlamına gelmektedir (Alsop,2004: 22).

2.2.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletmenin ticari faaliyetlerini gerçekleştirme şeklini tanımlayan; karmaşık değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller seti olarak tanımlanabilir (Barney, 1986b: 657). Örgüt kültürü, işletmenin karşılıklı olarak iç ve dış çıkar çevreleri ile olan ilişkilerini tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin takip edeceği; strateji ve buna dayalı oluşacak örgüt yapısı, örgüt kültürünün öğelerinden olan değerler, inançlar ve varsayımların bir dışa vurumudur. Örgüt kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok araştırma “güçlü kültür hipotezi” olarak adlandırılmaktadır. Kültürün gücü, değerlerin ve örgüte özgü inanç ve ilkelerin önemi hakkında örgüt üyeleri arasında varılan ittifakın derecesini göstermektedir (Arogyaswamy ve Byles, 1987). Bu ittifak ne kadar büyürse, örgüt kültürü o kadar güçlenir ve işletme performansı o kadar yükselir. Güçlü ve olumlu bir örgüt kültürü; çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine ve bağımsız hareket edebilmelerine, firmaların ürün kalitesini artırmalarına ve tüketici gereksinimlerine uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır.

Deal ve Kennedy (1982) tarafından yapılan çalışmada da başarılı veya rekabet üstünlüğüne sahip işletmelerin güçlü örgüt kültürüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular Mc Kinsey danışmanlık şirketinin yapmış olduğu mülakatlar ve istikrarlı başarı gösteren 18 işletme üzerinde yapılan örnek olay çalışmalarına dayanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, başarılı işletmelerin; güçlü kültüre sahip oldukları, yöneticilerin örgütlerinin kültürü ile ilgili konularda konuşmaya açık oldukları, kültürü temsil eden kurumsal kahramanlara sahip oldukları, çalışanların kendilerinden beklenen davranışları harfiyen yerine getirdikleri, törensel ritüel ve adetlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine

araştırma sonucunda ortaya çıkan bir başka olgu ise, CEO'ların örgüt kültürünün temel teknik elemanları oldukları gerçeğidir (Deal ve Kennedy, 1982).

Bir başka kültür performans ilişkisi üzerinde çalışan araştırmacı da Denison'dur. Denison (1984) tarafından yapılan ve 34 işletme üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; katılımcı ve iyi işyeri örgütlenmesine sahip örgütlerin buna sahip olmayanlara kıyasla daha iyi performans sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Denison, 1984: 20).

Kotter ve Heskett (1992) de (1987–1991) dönemlerini kapsayan dört yıllık bir zaman diliminde 207 işletme üzerinde yaptıkları ankette örgüt kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün tek başına başarıyı temin etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, örgüt kültürünün çalışanların tamamının adeta “aynı davulcunun ritimleri eşliğinde birlikte uyum içinde yürümesini” sağladığına işaret edilmektedir (Bharadwaj, 1994: 111). Öte yandan, Kotter ve Heskett'in de örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişki ile ilgili olarak Denison'un çalışmaları ile benzer sonuçlara ulaştıkları görülmektedir.

Benzer şekilde Hitt vd. (1997) etkili bir örgüt kültürünün sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, stratejik liderliğin altı önemli öğelerden birisi olduğuna işaret etmektedirler. Aslında yazarlar bugünün rekabet çevresinde etkili bir stratejik liderliğin; öğrenme ve insanların gelişimini, örgütsel birimler arasında kaynak ve beceri paylaşımını, yenilikçiliği, uzun vadeli bakış açısını, ürün ve hizmet kalitesini, işbirliği ve takım çalışmasını ve etik değerleri teşvik eden bir kültüre sahip olması gerektiğinin altını çizmektedirler.

Örgüt kültürü, tipik olarak nadir bulunan ve taklidi güç bir özelliğe de sahiptir. Bunun dört nedenle açıklanması mümkündür. Birincisi, örgüt kültürü işletmenin kendine özgü geçmişi ve personelinin kendine has kişiliklerinin şekillendirdiği bir yapı olduğu için taklidi güç ve nadir bulunan bir özelliğe sahiptir (Barney, 1986b). İkincisi, örgüt kültüründe özellikle altı çizilen; değerler, inançlar ve varsayımların anlaşılabilmesine karşın tanımlanması zordur. Üçüncüsü, bu öğeler anlaşılabilir olsalar dahi işletme performansı üzerindeki etkileri genellikle nedensel belirsiz bir özellik gösterir (Reed ve DeFillippi, 1990). Dördüncüsü, rakiplerin sahip

olduğu değerli kültürler anlaşılabilirse bile örgüt üyeleri bunun uygulanmasına direnç gösterebilmektedirler.

Kısaca ilgili yazının üzerinde durduğu güçlü ve yerinde bir örgüt kültürünün, rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli bir konuma sahip olduğudur. Uygun bir örgüt kültürü, kaynak temelli firma teorisinin değerli kavramlar nosyonu ile de tutarlı olarak rekabet bağlamıyla da uyum içinde olabilmektedir.

2.2.4.3. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları; insanoğlunun işletmelere kabiliyetlerini, bilgi birikimlerini ve karar alma becerileri gibi yetkinliklerini sundukları verimli hizmetlerdir. Söz konusu kaynaklar örgüt kuramı içinde klasik yönetim anlayışı ile birlikte ele alınmaya başlanmış ve bu kapsamda adeta makinenin bir parçası ya da önemli bir maliyet ögesi şeklinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle, klasik yönetsel anlayışa, insan ögesini ihmâl ettiği şeklinde eleştiriler yöneltmiştir. Klasik anlayışın ardından tarihsel seyir içinde ortaya çıkan Neo-klasik kuram veya bir başka deyişle insan ilişkileri kuramı, ihmal edilmiş olan insan ögesinin yeniden hatırlanmasına olanak sağlamıştır. Bu anlayıştan hareketle ilerleyen zaman diliminde ortaya çıkan Japon yönetim anlayışı ve bunun öğelerinden olan kalite çemberleri uygulaması, Hawthorne araştırmalarında başvurulmuş küçük grupların etkinliği uygulamaları temel alınarak geliştirilmiştir. Japon yönetim modelinde Japon kültürünün de etkisiyle benimsenen ömür boyu istihdam ve iş güvencesi olguları; karşılıklı güven, işgören katılımı, ekip çalışması gibi yönetim uygulamalarını gündeme getirirken, örgütün insanî yönünü de ön plana çıkarmıştır. Modern yönetim yaklaşımları ve çağdaş yönetsel kavramların da etkisiyle ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi anlayışı, yaşanan yoğun rekabet ve bunun gerektirdiği nitelikli insangücü gereksinimi ile bunların işletmelere maliyeti insan kaynaklarının önemini ve değerini daha da ön plana çıkarmıştır.

Savcı (1999) endüstrileşmiş ülkelerde ulusal ve uluslararası rekabet sorunları ile başa çıkabilme yolu olarak iki temel yaklaşımın bulunduğunun altını çizmektedir. Bunlar esnek kitle üretimi ve insan kaynakları modelleridir (Savcı, 1999: 122):

“Esnek kitle üretimi, klasik kitle üretimine mikroelektronik teknolojiler, mikro işlemci ve robotlardan oluşan teknolojilerin eklenmesiyle ortaya çıkan üretim modelidir. Taylorist iş örgütlenmesi planlama ile üretimin iki ayrı işlev olarak yönetim ve astlar arasında paylaşımı, niteliksiz işgücü kullanımı olanağı, taşeron şeklinde örgüt dışından işgücü kullanımı ve geçici çalışma sağlama vb. gibi özellikleri ile bu yaklaşım, temel üretim kaynağının insan olduğu insan kaynakları anlayışı ile çelişmektedir. Çünkü bu koşullar altında işgörenlerin; örgütsel hedefleri benimsemeleri, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları bütünleştirmeleri mümkün olamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yaklaşımı açısından başarısız bir modeldir.

İnsan kaynakları modeli ise XX. yüzyılın başından itibaren, örgüt ve bireye ilişkin kuramlar ve uygulamalar ışığında elde edilmiş tüm bulgu, bilgi ve yaklaşımların sonucu olarak 1950’lerde ortaya çıkmıştır. Model iş ilişkileri psikolojik süreçler, özellikle insan kaynağı söylemine sahip Amerikan yönetim anlayışı olarak tanımlanabilmektedir. İşgücünün kullanımında yönetime esneklik kazandırmayı amaçlayan, bireysel performans, yetenek ve becerilere, güdülemeye önem veren, bu açıdan bireysel farklılıklar üzerinde duran yaklaşımın, işçi sendikalarını zayıflatacağı ve hatta karşı seçenek oluşturacağı ileri sürülmektedir.

İnsan kaynakları modelinde örgüt, kamu ya da özel sektör işletmesi olsun, açık sistem olarak işlev görmektedir. İşletmenin karşılıklı bağlı olan ve etkileşen bileşenleri, işgörenler ve iş etkinlikleri dâhil örgütlenmiş birimlerdir. Yönetim sistemi, örgütsel hedeflere ulaşmada işgörenlerin performansını yönlendirmeyi ve eşgüdüm içinde bulunmayı sağlayan bir çerçeve çizmektedir.”

Bu gruba firma çalışanlarından yöneticilere kadar; bireysel ileri görüşlülük, tecrübe, eğitim, insan ilişkileri, zekâ, hüküm verebilme özellikleri girmektedir. Microsoft’tan B. Gates ve Apple’dan Steve Jobs gibi ünlü girişimciler insan kaynaklarının önemini daha iyi anlaşılmasını sağlamışlardır. Bununla birlikte insan kaynakları sadece girişimciler veya üst düzey yöneticilerle sınırlı değildir. DuPont ve Lucent Technologies gibi işletmeler daha güçlü ve yeni teknolojiler oluşturmak için mühendislerinin eğitime yönelik yoğun yatırımlar yapmaktadırlar. Türkiye’de de

gerek kamuda ve gerekse özel sektörde çok sayıda mühendis yurt dışındaki örneklerine benzer şekilde, lisansüstü eğitim programlarına devam ederek çalıştıkları kurumlara daha fazla yarar sağlamaya çalışmaktadırlar. Günümüzde işletmelerin gereksinim duydukları nitelikli insangücü talebine cevap verebilmek için hem biçimsel eğitim süresince, hem de sosyal ilişkiler bağlamında bireylerden beklenen üstün performans ve buna bağlı yaşanan kıyasıya rekabet, davranışsal perspektiften yöneltilecek bireycileşme eleştirilerine de zemin hazırlamaktadır. İşletmeler insan kaynaklarının zaman ve uzmanlıklarını, yaptıkları anlaşmalarla satın alamadıkları, dolayısıyla bir aktif kalemi gibi bilançoda gösteremedikleri için bunları maddi olmayan kaynaklar arasında değerlendirmektedirler. Bu özellikleri nedeniyle insan kaynaklarının da değerlendirilmesi diğer maddi olmayan kaynaklarda olduğu gibi karmaşık ve zordur.

İşletmeler özellikle son zamanlarda çalışanlarının performanslarını daha etkili bir şekilde değerlendirecek yöntemler aramaktadırlar. Geçtiğimiz birkaç on yılda insan kaynakları değerlemesi daha sistematik ve karmaşık bir hâl almıştır. Bu bağlamda, işletmeler biçimsel niteliklere daha az itibar etmeye daha çok takım çalışmalarına uyum kabiliyetine, öğrenme potansiyeline ve esnekliğe yatkın olmaya ağırlık vermeye başlamışlardır. Çok sayıda “değerlendirme merkezi” çalışanların özellikleri ve becerileriyle ilgili kapsamlı ve nicel değerlendirmeler yapmak amacıyla kurulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda yaygınlık kazanan değerlendirme merkezi uygulamaları, bireylerin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve nesnel bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları; eleman seçme ve yerleştirmenin yanında performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi mevcut insan kaynağının işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Değerlendirme merkezleri, dört aşamalı faaliyet sürecinden oluşmaktadır. Proje planlama ve hazırlık aşaması olan birinci aşamada kuruluşun strateji ve beklentileri doğrultusunda proje planı oluşturulur ve proje ekibinde yer alacak kuruluş içi ve danışman firma çalışanlarından oluşacak ekip belirlenir. “Değerlendirme merkezi tasarımı” adı verilen ikinci aşamada danışman firmanın yönetsel ve işlevsel yetkinlikleri belirlenir. Bu sürecin en önemli özelliği adayların

performanslarını oluşturulan iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözlemleme olanağı sağlamasıdır. Bu simülasyonlar temel olarak; rol oyunu, örnek olay çalışması ve iş sepeti çözümlemelerinden oluşmaktadır. Değerlendirme merkezleri simülasyonların yanısıra; grup çalışmaları, gelen evrak çalışması, yetkinlik bazlı görüşme, psikolojik testler ve meslektaş değerlendirmeleri ile kendi kendini değerlendirme gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır (Ergin, 2002: 101). “Değerlendirme merkezinin uygulanması” adı verilen üçüncü aşamada söz konusu merkez, katılımcıların tüm uygulamalardan geçerek değerlendirmelerinin tamamlanmasını kapsayan bir süreçtir. Bu uygulamalar tüm adaylar için aynı günde ve arka arkaya gerçekleşmektedir. Dördüncü ve son aşama ise değerlendirme sonuçlarının raporlandığı aşamadır (Yalın, 2005: 27–28). Bu çerçevede sıkça kullanılan “yetkinlik modeli” kapsamında önce belirli bir iş kategorisinde üstün performans gösterenlerle ilgili değerler, özellikler, kişisel donanım ve beceriler kümesinin tanımlanması gerekir. Sonraki aşamada herbir aday bu profile göre değerlendirilir (Grant, 2002: 144). Bu yetkinlik değerlendirme sonuçları; ileride gereksinim duyulabilecek eğitim alanlarının tanımlanmasında, işe alınacak ve kariyer yolları çizilecek çalışanların seçiminde ve ücretlendirme ile tazminatların belirlenmesinde kullanılabilmektedir. Bu teknik Harvard Üniversitesi’nden McClelland tarafından ortaya atılmış, daha sonra McBer & Co ve Hay Group tarafından geliştirilmiştir. Yetkinlik modelinin temel özelliği, sadece teknik ve mesleki yeteneklere değil, bunlarla birlikte toplam iş performansı üzerinde etkili olan psikolojik ve sosyal yeteneklere de vurgu yapıyor olmasıdır. Son zamanlarda iş dünyasında; insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmelerinde; sosyal / duygusal zekâ ve insanî ilişkiler konularının ayırt edici ölçütler arasında yer aldığı görülmektedir (Goleman, 1998).

Öte yandan son 20 yılda yönetim ile ilgilenen bilim insanlarının, stratejik insan kaynakları yönetimine olan ilgilerinin arttığına şahit olunmuştur. Bu alanda çok değişik teorik ve görgül çalışma yapılmış, gerek uygulamadan gelen yöneticiler ve gerekse akademik çevrelerde insan ögesinin işletme başarısı için değerli bir kaynak olduğu, bir başka deyişle işletmelerin rekabet üstünlüğü için kaynak oluşturabileceği üzerinde uzlaşmaya varılmıştır (Lado ve Wilson, 1994; Wright vd.,1994; Barney ve Wright, 1998). Geleneksel insan kaynakları düşüncesi; bireylerin fiziksel

becerilerine, belirli görevleri yerine getirebilmek için eğitilmelerine, işlevsel uzmanlığa ve bireysel etkenliğe vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte yeni ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı; bölümler arası entegrasyon ve işletme genelinde etkililiğe, yaratıcı ve yenilikçi davranışa ve bütün bunların sonucunda işletmeye yapılan toplam katkıya vurgu yapmaktadır (Karami vd., 2004: 53). Stratejik insan kaynakları denilince insan kaynakları yönetiminin işletmenin uzun vadeli amaçlarıyla yani stratejileriyle desteklenmesi kastedilmektedir (Boxall, 1996). Bir işletme için önemli maddi olmayan kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin kaynağı olması bakımından önemi gittikçe artmaktadır. Kaynak temelli bakışa açısına göre içsel işletme kaynaklarının rekabet üstünlüğünün kaynağı olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları da işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan söz konusu içsel kaynaklarından biridir. Barney ve Wright (1998) bu kaynakların; değerli, nadir bulunan, ikamesi güç ve taklit edilmesi kolay olmayan özelliklere sahip olduğunun altını çizmektedirler (Barney ve Wright, 1998). Bir entelektüel ve örgütsel sermaye olarak stratejik insan kaynakları, genellikle işletmelere gözle görülmeyen katkılar yaptığı için bilanço kayıtlarında da görülmemektedir (Karami vd., 2004: 53).

Çalışanların kabiliyetlerinin belirli amaçlar için biraraya getirilmesi sadece kişisel bazda değil örgütsel bazda da çok önemlidir. İçsel işbirliği örgütsel bağlamda maddi olmayan bir kaynak olan örgüt kültürü tarafından belirlenir. Bu noktada da insan kaynakları ve örgüt kültürü kavram ile uygulamalarının karşılıklı etkileşimi gündeme gelmektedir.

2.2.5. Kabiliyetlerin Fonksiyonel Analiz ve Değer Zinciri Analizleri Yardımıyla Tanımlanması

Kabiliyetler, daha önce de belirtildiği gibi firmaya özgü kaynakların belli işletme amaçları doğrultusunda biraraya getirilmesi ve rekabet üstünlüğü oluşturan stratejilerin belirlenmesi sürecinde rol oynayan öğeler olarak tanımlanabilmektedir. Kabiliyetler (capabilities) veya yetkinlikler (competencies) aslında çoğu yerde birbirleri yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki en önemli farklılık kavramın nitelemesinde kullanılan sıfatlardadır. Selznick kavramı, firmanın özellikle

rakipleri karşısında daha iyi olduğu noktaları tanımlamak için ayırt edici yetkinlikler şeklinde kullanmış, I.Ansoff aynı kavramı firma büyüme stratejilerini analiz ederken kullanmış, Hamel ve Prahalad da işletmenin performans ve stratejilerine temel teşkil eden kabiliyetleri ayırt etmek için temel yetenekler şeklinde nitelendirmiştir.

İşletmelerin kabiliyetlerini tanımlamak için firma faaliyetlerinin belli ögelere ayrılması veya sınıflandırılması gerekmektedir. Bunun için kaynak temelli bakış açısı ile ilgili yazında yaygın olarak kullanılan iki analiz biçiminden bahsedilebilir. Bunlardan biri fonksiyonel analiz, diğeri ise değer zinciri analizidir (Grant, 2002: 146 – 148).

2.2.5.1. Fonksiyonel Analiz

Burada işletmenin belli başlı herbir faaliyeti için örgütsel kabiliyetler tanımlanmaktadır. Tablo 6’da belli başlı işletme fonksiyonları sınıflandırılmış ve herbir fonksiyonla ilgili önde gelen bazı firmaların kabiliyetleri veya yetkinliklerine yer verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Kabiliyetlerin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflaması

Fonksiyonel Alan	Kabiliyetler / Yetkinlikler	Örnek Firmalar
İşletme Fonksiyonları	Finansal kontrol Stratejik yönetim Bölümler arası koordinasyon ve iş birimlerinin yönetimi Satın alma yönetimi	Exxon, Coca-Cola General Electric Shell, Unilever Cisco System
Yönetim Bilgi Sistemleri	Yönetimsel kararları almak için kapsamlı ve bütünlük yönetim bilgi sistemi ağı	Wal-Mart, Federal Express
Ar-Ge	Araştırma Yenilikçi yeni ürün geliştirme Hızlı ve dönemsel yeni ürün geliştirme	IBM, Merck Sony, Kao Canon
Üretim	Sürekli iyileştirmeye dayalı üretim süreçleri Esneklik ve hızlı cevap verme	Toyota, Komatsu Benetton, Nucor
Ürün Tasarımı	Tasarım kabiliyeti	Swatch, Nokia
Pazarlama ve Dağıtım	Marka yönetimi ve marka promosyonu Tüketici hizmet kalitesi ve etkililiği	P&G, Philip Morris, Gillette Amazon

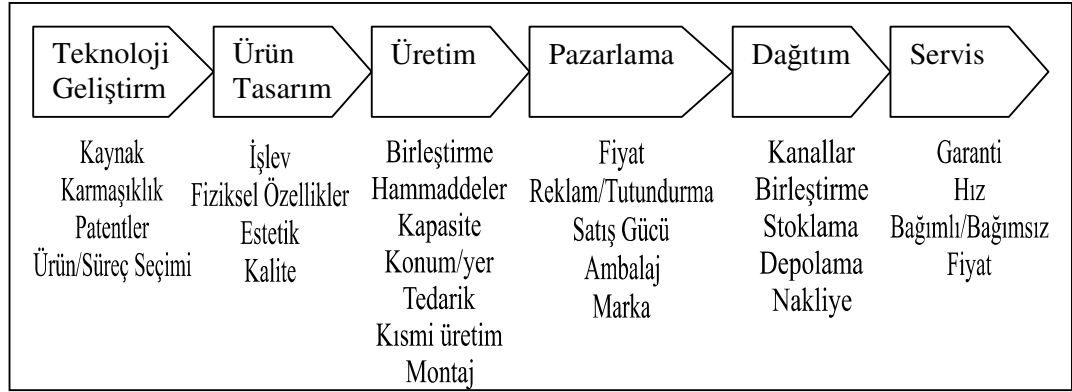
Kaynak: Grant, (2002), **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishing, Fourth Edition, s.147.

Tablo 6'daki çeşitli işletme tecrübeleri ile örnekleri verilen kabiliyetler veya yetkinliklerin tespit edilmesinde bir dizi teknik ve sistematik yaklaşım takip edilmektedir. Danışmanlık firmaları ve akademisyenler tarafından geliştirilen bu yaklaşımlara strateji yazınında “değer zinciri analizleri” adı verilmektedir.

2.2.5.2. Değer Zinciri Analizleri

Bir işletme için rekabet üstünlüğü oluşturma potansiyeline sahip olan kaynak ve kabiliyetleri tanımlamanın bir başka yolu da değer zinciri analizlerine başvurmaktır. Porter'a göre, rekabet üstünlüğü bir işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için bir genel stratejinin seçilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Rekabet üstünlüğünün kaynağını tespit edebilmek ve bunu geliştirebilmek için başvurulabilecek temel araçlardan biri de değer zinciri analizleridir (Porter, 1998: 26). Birçok mal veya hizmet; hammadde temini, yarı mamullerin üretimi, nihai ürünlerin üretimi, satış ve dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi bir dizi işletme faaliyeti sonucu üretilir. Sözgelimi gaz, motorin ve benzin gibi petrole dayalı ürünlere ilişkin işletme faaliyetleri şöyle sıralanabilir: ham petrolün keşfi, sondaj işleminin yapılması, pompalama, ham petrolün taşınması, rafine hale getirilmesi, rafine ürünün dağıtıcılara gönderilmesi ve nihai tüketicilere satış. Bu birbirleriyle ilişkili işletme faaliyetleri setine, ilgili ürüne ilişkin değer zinciri denir. Bir ürünle ilgili değer zincirinin her aşamasında; ilave finansal, fiziksel, örgütsel ve insan ögesine dayalı faktörler devreye girer. Petrol ürünleri örneğinden devam edilecek olursa, ham petrolün keşfedilmesi çok maliyetli bir süreçtir, bu nedenle önemli ölçüde finansal kaynağa gereksinim duyulur. Ham petrolün karaya çıkarılması aşamasında ise, fiziksel kaynak ihtiyacı gündeme gelmektedir. Sürecin tamamı için kullanılması zorunlu teknolojik ve bilimsel bilgi için yeterli özelliklere sahip insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.

Değer zinciri analizleri işletme tarafından kontrol edilen finansal, fiziksel, bireysel, örgütsel kaynak ve kabiliyetlerin tanımlanmasına yardımcı olduğu için geliştirilmiştir. Bunlardan ilki bir yönetim danışmanlık şirketi olan McKinsey and Company tarafından geliştirilen değer zinciri analizidir (Grant, 2002: 146).



Şekil 7: McKinsey Yönetim Danışmanlık Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri Modeli

Kaynak: J. B. Barney (2001), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, Second Edition, New Jersey, s.159.

Şekil 7’de görüldüğü gibi McKinsey yönetim danışmanlık şirketi tarafından geliştirilen görece basit değer zinciri modelinde imalat öncesi teknoloji geliştirme sürecinden üretim ve satış sonrası servis hizmetlerine kadar altı ayrı faaliyetin daima gözönünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmektedir. Farklı işletmeler değer zinciri ile ilgili belli bir faaliyet alanına odaklanabilirler. Bu sayede ilgili aşamaya ilişkin uzmanlıklarını veya kabiliyetlerini geliştirebilirler. Örneğin, Japon işletmeleri ilk zamanlar ayırt edici yeteneklerini imalat süreçleriyle ilgili alanlarda, son zamanlarda ise tasarım konusunda geliştirmişlerdir.

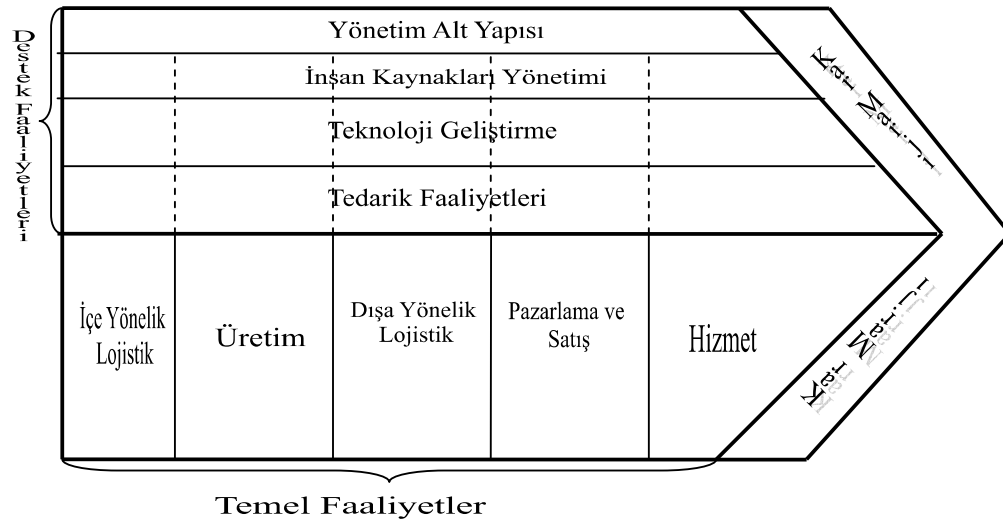
İkinci ve görece olarak daha karmaşık olan değer zinciri Porter tarafından geliştirilmiştir. Rekabet üstünlüğü olgusu işletmeye bütün olarak bakılınca anlaşılmaz. Bu olgu bir işletmedeki; tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve ürün destek faaliyetleri gibi birçok faaliyetten kaynaklanmaktadır. Bunların herbiri farklılaştırma sağlamaya ve işletmelerin optimum maliyet pozisyonlarına ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bütün bu faaliyetleri sistematik olarak analiz etmek ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak gözönünde bulundurmak ancak değer zinciri yaklaşımını kullanmakla mümkündür. Değer zinciri analizi işletme içinde maliyet ögesi oluşturan faaliyetleri anlamayı ve farklılaştırma için mevcut ve potansiyel kaynakları ayrı ayrı biraraya getirmeyi esas alan bir analizdir. Analize göre bir işletme bu stratejik öneme sahip faaliyetleri

rakiplerinden daha ucuz veya daha iyi bir şekilde biraraya getirerek rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir (Porter, 1998: 33–34).

Porter’a göre bir işletmenin değer zinciri değer sistemi olarak isimlendirilen bir dizi faaliyet ağından oluşmaktadır. Rekabet üstünlüğünün kazanılması ve bunun sürdürülebilmesi sadece işletmenin değer zincirinin anlaşılmasına değil, işletmenin tüm bir değer sistemi içinde nasıl bir pozisyonda olduğuna da bağlıdır. Herbir işletmenin değer zinciri, değişik özellikler bakımından birbirine bağlı destek ve esas faaliyetler olmak üzere dokuz jenerik faaliyet kategorisinden oluşmaktadır (Porter, 1998: 35). Esas faaliyetler doğrudan ürünün üretim ve dağıtımıyla ilgilidir. Destek faaliyetler ise işletmenin esas faaliyetlerini başarmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bir değer zincirinin oluşum düzeyi belli bir endüstri/iş birimi bazındadır.

Rekabet üstünlüğü, en temel şekliyle oluşan işletme maliyetlerini aşan düzeyde, tüketiciler için değer yaratabilmek olarak tanımlanabilir. Rekabet bağlamında değer, bir işletmenin alıcılarına sağladığı şey için alıcının ödemek isteyeceği miktardır (Porter, 1998: 38). Bir mal için ödenen değer o malı meydana getirmek için katlanılan maliyeti aşıyorsa o işletme kârlıdır. Alıcılar için yapım maliyetlerini aşan düzeyde değer yaratmak herhangi bir genel stratejinin amacıdır. Porter, rekabetçi pozisyonun analizinde maliyet yerine değer kullanıldığını önermektedir. Farklılaştırmaya gidildiği zamanlarda işletme maliyetleri artabilmektedir.

Değer zinciri; temel faaliyetler, destek faaliyetleri ve kâr marjından oluşan toplam değeri gösterir. Temel ve destek faaliyetler bir işletmenin sürdürdüğü fiziksel ve teknolojik aktivitelerdir. Bunlar alıcılar için değerli bir ürünün meydana getirilmesinde kullanılır. Marj ise değerli faaliyetlerin meydana getirilmesi sırasında oluşan ve toplam maliyetle toplam değer arasındaki farkı gösterir. Şekil 8’de de görüldüğü gibi destek faaliyetlerden biri olan yönetim altyapısı temel faaliyetlerle bağlantılı bir öge değildir. Ancak bütün bir değer zincirini destekler mahiyettedir. Bu öge dışında kalan diğer destek faaliyetleri hem kendi içinde, hem de temel faaliyetlerle ilişki halindedir (Porter, 1998: 38).



Şekil 8: Porter'ın Değer Zinciri Modeli

Kaynak: M.E. Porter, **Competitive Advantage**, Free Press, New York, 1998, s.37.

Porter, değer zinciri kapsamında ve destek faaliyetleri arasında saydığı teknoloji geliştirme ile ilgili yaptığı açıklamalarda ar-ge ifadesinin dar anlamda bir çağrışım yapması nedeniyle teknoloji geliştirme kavramını bunun yerine kullandığını belirtmektedir. İşletme yönetimi; genel yönetim, planlama, muhasebe-finans, hukuk, merkezi idare ile ilişkiler ve kalite yönetimi gibi çok sayıda faaliyeti kapsar ve diğer destek faaliyetlerinin aksine zincirin bütününe kapsar, yani tek başına bir faaliyetler bütünü olarak ele alınamaz. Herbir esas ve destek faaliyeti ile ilgili rekabet üstünlüğü elde etmede farklı rol oynayan; doğrudan, dolaylı ve kalite güvencesi faaliyetleri olmak üzere üç faaliyet türü vardır. Doğrudan faaliyetler, alıcılar için doğrudan değer yaratan; montaj, satış gücü, reklâm, tasarım gibi faaliyetlerdir. Dolaylı faaliyetler, temel faaliyetlerin devam etmesini sağlayan bakım, onarım gibi faaliyetlerdir. Kalite güvencesi faaliyetleri ise, diğer faaliyetlerin kalitesini yükselten; takip, tetkik, test etme, gözden geçirme gibi faaliyetlerdir. Ancak, bu üç faaliyet türünden dolaylı ve kalite güvencesi faaliyetleri genellikle maliyet ögesi olarak görülmektedir. Ayrıca, bu üç faaliyet türü hem destek, hem de esas faaliyetler içinde yer almaktadır (Porter, 1998: 42–44).

Değer faaliyetleri, rekabet üstünlüğü oluşturan öğelerden oluşmasına karşın değer zinciri birbirinden bağımsız faaliyetlerin bir toplamı değil, karşılıklı bağımlılık özelliği gösteren bir sistemdir.

McKinsey'in değer zinciri analizinde olduğu gibi Porter'ın değer zinciri analizinde de bir işletme belirtilen faaliyetlerden herhangi birinde veya birkaçında üstünlük veya zayıflık geliştirebilmekte ve bunlar işletme için rekabet üstünlüğüne giden yolda stratejik bir kaynak veya kabiliyet olarak değerlendirilebilmektedir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılınmalarında, işletmeye özgü stratejik kaynaklar ve bu kaynaklara dayalı olarak geliştirilen kabiliyetlerin büyük önemi vardır. Kaynak ve kabiliyetlerin rekabet üstünlüğüne giden yolda taşıdığı önemin yanısıra değerli, nadir bulunan, kolayca taklit edilemeyen, ikamesi g veya örgüte özgü bazı özelliklerinin de bulunması gerekmektedir. Bu zellikler VRIO (value, rarity, imperfect imitability, organization) veya VRIN (value, rarity, imperfect imitability, nonsubstitutability) biçiminde kısaltılmakta olup, yapılan stratejik analizlerde önemli bir değerlendirme ölçütü rolü oynamaktadır.

2.2.6. Stratejik Analizler İçin VRIO atısı

İşletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin tanımlanması ve kaynakların heterojenliği ile devinimsizliği (immobility) şeklindeki iki varsayım oldukça soyuttur ve firmaların üstünlük ile zayıflıklarının analizi için doğrudan doğruya açıklayıcı değildir. Bununla birlikte, bu tanım ve varsayımlara dayalı bir çatı geliştirmek mümkündür. Bu atı, “VRIO çatısı” olarak adlandırılmaktadır. atı, firmaların yaptıkları faaliyetlerle ilgili dört önemli ögenin sorgulanması üzerine kurulmuştur. Bunlar; değerli olma (value), nadir bulunurluk (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir (Barney, 1991: 106). Bu ögelerle ilgili yapılan değerlendirmelere işletmeler tarafından verilecek cevaplar o işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin üstünlük veya zayıflığa yol açıp açmayacağını belirlemektedir. Değerle ilgili sorgulamada, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin çevresel tehdit veya fırsatlara cevap verip veremediği, nadirlik ile ilgili değerlendirmede mevcut kaynakların hali hazırda çok az sayıda rekabetçi işletme tarafından kontrol edilip edilmediği, taklit edilme ile ilgili analizde ise işletmelerin söz konusu kaynaklarının elde edilme ve geliştirilmesinin rakip işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturup oluşturmadığı ve son olarak örgütlenme ile ilgili

sorgulamada firmaların diğ er politika ve prosedürlerinin; değerli, nadir bulunan ve taklidi maliyetli kaynakların kullanımını desteklemek için yeterli örgütleme gücüne sahip olup olmadığına cevap aranmaktadır.

2.2.6.1. Değer Yaratma Sorunu

Değer yaratma sorunu, sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerin işletmeye yönelik çevresel fırsat ve tehditlere işletmenin cevap verip verememesi ile ilgilidir. G   l  olmak için firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin çevresel tehditleri n  trlemesi ve fırsatlardan da yararlanmaya olanak sağlaması gerekmektedir. Firmaların tehditleri n  trleme ve fırsatlardan yararlanma konusunda zorlanmaları zayıflık olarak d    n lebilir. Değer yaratma sorunu, üstünlük ve zayıflığa dayalı içsel analizi fırsat ve tehditlere dayalı dışsal analizle ili kilendirmektir.

Birçok firmanın değer sorunu karşısındaki duruşları nettir ve bu duruş onlara sonuçta önemli yararlar sağlamaktadır. Örneğin, Sony minyatür elektronik teknolojisi ile ilgili; tasarım, üretim ve satı ta önemli ölçüde tecrübe sahibi olmuştur. Sony bu kaynak ve kabiliyetleri başta taşınabilir kaset, disk çalar ve 8mm'lik kameralar olmak üzere çok sayıda pazar fırsatından yararlanmak için kullanmıştır. 3M de risk almaya ve yaratıcılığa dayanan örgüt kültürünün yanında post-it gibi büro malzemeleri pazarının sunduğu fırsatlardan yararlanmak için kaynak ve kabiliyetlerini kullanmıştır. Sony ve 3M'in kendilerine özgü teknolojik becerileri ve yaratıcı örgüt kültürüne dayalı kaynak ve kabiliyetleri bu firmaların çevresel fırsatlara cevap verebilmelerini mümkün kılmaktadır (Campbell ve Lusch, 2001: 20)

Ancak, başka işletmelerin değer sorununa karşı duruşları aynı netlikte olmamıştır. Örneğin,  elik üretiminde uzun yıllardan bu yana yatay entegrasyona dayalı tecrübesiyle USX'in faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısında meydana gelen değişim, bu işletmenin çok zor bir duruma d  mesine neden olmuştur. USX temel değişim trendine ayak uydurup gereken cevabı veremeyince dökme  elik imalat teknolojilerine olan yatırımlarını erteleme kararı almıştır. Nucor  elik ise, bunun tam tersine değişimin adeta ayaklarına vurmaya çalıştığı prangalardan kurtularak planladığı yatırımları ger ekle tirmi  ve uluslararası  elik endüstrisinde en büyük piyasa oyuncusu haline gelmiştir. Benzer  ekilde Sears da perakendecilik sektöründe

Wal-Mart tarafından oluşturulan değişime cevap vermede yetersiz kalmıştır. Özellikle, Sears'ın tarihsel başarılarına takılıp kalmasına bir de geleneksel iş yapma usullerine aşırı bağlılık eklenince işletme, önemli pazar fırsatlarından yararlanamamıştır. Kaynak ve kabiliyetler bakımından, hem USX, hem de Sears'ın özellikle geçmişin rekabet çevresinde faaliyet göstermeye dayalı geleneksel algılamaları rekabetçi fırsatlardan yararlanma ve dolayısıyla değer yaratmalarına, tehditlerden de kaçınabilmelerine engel olmuştur. Yalnız son zamanlarda her iki işletme de kaynak ve kabiliyetlerinde değişiklik yapmaya başlamışlardır (Campbell ve Lusch, 2001: 21).

a) Kaynakların Değerinde Meydana Gelen Değişim

Bir işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin geçmişte değerli olması daima değerli olacağı anlamına gelmez. Tüketici tercihleri, endüstri yapısı veya teknolojiye meydana gelen değişiklikler işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini daha az değerli kılabilir. Sözelimi, General Electric'in transistör imalatındaki kaynak ve kabiliyetleri yarı iletkenlerin keşfedilmesiyle daha az değerli hale gelmiştir. Yine IBM'in büyük ve güçlü bilgisayar dünyasındaki sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri PC'lerin fiyatlarının düşmesi ve niteliklerindeki artış ile birlikte daha az değerli hale gelmiştir (Barney,1995).

Artık, değerli kaynak ve kabiliyetlere sahip olan bir işletmenin önünde iki temel seçenek vardır. Birincisi, yeni ve değerli kaynak ve kabiliyetler geliştirmektir. Örneğin, AT&T telefon işletmesi yönetim becerilerinin değeri azaldığında yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmenin gerekli olduğuna karar vermiştir. Bunun için çok sayıda stratejik işbirliğine giderek küresel iletişim ve bilişim endüstrisinde rekabet etmek için gereksinim duyduğu becerileri geliştirmeye çalışmıştır.

İkinci seçenek ise, işletmelerin yeni kaynak ve kabiliyetler geliştirmek yerine öteden beri sahip oldukları güçlerini yeni ve farklı şekillerde kullanma yoluna gitmeleridir. Örneğin, klima üreten işletmelerin ortaya çıkması ve yaygınlaşması ile geleneksel vantilatör üreticilerinden olan Hunter Fan şirketinin imalat becerilerinin değeri önemli ölçüde azalmıştır. Ancak, Hunter Fan tamamıyla bu becerilerden

vazgeçmek yerine, geleneksel gücünün değer yaratabileceği pazarlardan yararlanma yoluna gitmiştir (Capmbell ve Lusch, 2002: 23).

b) Değerli Kaynaklar ve Ekonomik Performans

Bir işletmenin kaynak ve kabiliyetleri, bu kaynaklara sahip olmayan işletmelerle kıyaslandığında maliyetlerinde net bir azalmaya yol açıyorsa veya gelirlerinde bir artış sağlıyorsa değerlidir ve rekabetçi üstünlük sağlıyor demektir. Buna karşın işletmenin kaynakları ve kabiliyetleri fırsatlardan yararlanmaya ve tehditleri ortadan kaldırmaya yönelik değilse kaynakların ve kabiliyetlerin kullanımıyla uygulanan stratejiler işletmenin gelirlerini arttırmayacak ya da maliyetlerini azaltmayacaktır.

Doğal olarak farklı işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler farklı şekillerde değer yaratabilmektedir. Bu durum, işletmeler aynı endüstride faaliyet gösterebilirler bile geçerlidir. Örneğin, Rolex ve Timex, saat üreten iki firmadır. Fakat bu iki firma üretim süreçlerinde farklı değerdeki kaynak ve kabiliyetleri kullanmaktadırlar. Rolex; kaliteli üretime ve pazarlamada yüksek statü ile itibara vurgu yaparken, Timex düşük maliyetli, güvenilir ve pratik taleplere cevap verebilen tarzda üretim yapmakta, buna uygun kaynak ve kabiliyetleri kullanmaktadır (Barney, 2001: 162).

2.2.6.2. Nadir Bulunma Sorunu

Kaynak ve kabiliyetlerinin değerinin anlaşılması, işletmenin içsel üstünlük ve zayıflıklarının anlaşılmasında öncelikli öneme sahiptir. Bununla birlikte, belirli kaynak ve kabiliyetler çok sayıda rekabetçi işletme tarafından kontrol ediliyorsa bu kaynakların işletmelerden herhangi biri için rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturması mümkün değildir. Değerli fakat nadir olmayan bir başka deyişle her işletme tarafından elde edilip kullanılabilen kaynak ve kabiliyetler eşit bir rekabetçi yapıyı meydana getirebilmektedir. Bu durum, stratejik faktörlerin işletmeler arasında nadir dağılmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticiler rekabetçi üstünlük arayışında iseler ve bunu ellerinde bulunan kaynak ve kabiliyetlere dayalı bir biçimde

gerçekleştireceklerse cevap vermeleri gereken soru, ‘kaç rakip işletmenin bu değerli kaynak ve kabiliyetlere sahip’ olduğunu belirlemektir.

Örneğin, küresel iletişim ve bilgisayar endüstrisinde birbirine rakip Nippon Electronic Corporation (NEC) ve AT&T firmaları göz önüne alındığında, bu işletmelerin her ikisi de gelecek birkaç on yıl içinde bu endüstrinin olası gereksinimlerini oluşturacak kaynak ve kabiliyetleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kaynak ve kabiliyetler söz konusu işletmelerin endüstri çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatlara cevap vermelerini sağlayabileceğinden muhtemelen değerlidir. Bununla birlikte, endüstride yer alan bu iki işletme, aynı kaynak ve kabiliyetleri geliştirebileceklerdir. Ayrıca, zamanla adı geçen işletmelere başkaları da eklenebilecektir. Bu kaynak ve kabiliyetler nadir olmadıkları için işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayamayacaktır. İşletmelerden herhangi biri rekabet üstünlüğü kazanmak istiyorsa geliştirdiği iletişim ve bilgisayar teknolojilerine dayalı becerilerden farklı kaynak ve kabiliyetlerle ön plana çıkmalıdır. Bu fark yaratacak kaynak ve kabiliyetler arasında, mevcut ve potansiyel tüketicilerle olan ilişkiler ve örgüt kültürü gibi örgüte özgü kabiliyetler sayılabilmektedir (Barney, 1995).

İşletmeler arasında yaygın halde bulunan kaynak ve kabiliyetlerin rekabet üstünlüğü oluşturmadığının tespit edilmesi durumunda tepe yöneticileri önemsiz olduğunu düşünerek bu kaynaklardan vazgeçmemelidir. Bunun yerine, değerli fakat birçok işletme tarafından kullanılan kaynak ve kabiliyetlerden, endüstride rekabetçi eşitlik yaratabileceği ve işletmenin yaşamını sürdürmesine yardımcı olabileceğini düşündüğü kaynaklarla faaliyetlerine devam etmelidir. Rekabetçi eşitlik şartlarında işletmelerden hiçbiri, rekabetçi üstünlük sağlayamayacağından hepsi de varlıklarını devam ettirme olasılığını artırabileceklerdir.

Örneğin, günümüzde işletmelerin iletişim amaçlı kullandıkları telefon sistemleri gözönüne alındığında, bu sistemlere hemen hemen her örgütün rahatlıkla ulaşabildiği ve yaygın bir kullanıma sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örnekteki nadir bulunma özelliği göstermeyen telefon sistemleri, rekabet üstünlüğüne kaynaklık edememektedir. Bununla birlikte her hangi bir telefon sistemine sahip olmayan işletmeler muhtemelen rakiplerine önemli bir rekabet üstünlüğü verecekler

ve kendileri de bunun yerine rekabet dezavantajı yaşayabileceklerdir. Dezavantajlı işletmeler, faaliyetlerini ya da iş yapma biçimlerini değiştirmedikçe muhtemelen ortalamanın altında ekonomik gelir elde edecekler ve uzun vadede de varlıklarını tehlikeye atabileceklerdir.

Değerli fakat firmaların çoğunda bulunabilecek (yaygın) kaynak ve kabiliyetler eşit bir rekabetçi yapıya olanak sağlayabilecek ancak değerli ve nadir bulunan kaynak ve kabiliyetler en azından geçici de olsa rekabet üstünlüğünün kaynağı olabileceklerdir. Örneğin, Wal Mart becerilerini geliştirirken stok kontrolü ve ürün siparişi için satış noktasından veri toplama yoluyla Kmart'a karşı rekabetçi üstünlük kurmayı başarmıştır. Kmart son zamanlara kadar satış noktalarıyla ilgili eş zamanlı bilgilere ulaşmayı başaramamış ve bu noktada Wal Mart karşısında dezavantajlı duruma düşmüştür. Ayrıca, Wal Mart'ın sahip olduğu stratejik nitelikte, nadir bulunan ve taklit edilemeyen diğer kaynakları, başta mağazalarının coğrafik konumları olmak üzere söz konusu işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayan öğelerin başında gelmiştir (Capmbell ve Luchs, 2002: 24).

2.2.6.3. Taklit Edilebilme Sorunu

Değerli ve nadir bulunan kaynaklar bir rekabet üstünlüğü kaynağı olabilmektedir. Gerçekten bu kaynaklara sahip işletmeler, bunlara sahip olmayanlar karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri ve endüstriye ilk giren olma avantajından yararlanabilecekleri için yenilikçi işletme olma özelliği kazanabileceklerdir. Bununla birlikte değerli ve nadir bulunan örgütsel kaynaklar, diğer işletmelerin maliyet dezavantajları nedeniyle bu kaynaklara sahip olamamaları yüzünden, buna sahip işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilmektedir. Bu tür kaynaklar Lippman, Rumelt ve Barney tarafından geliştirilen terminolojide 'taklit edilemez' kaynaklar olarak adlandırılmışlardır. Özellikle Rumelt (1984), herbir işletmenin kârlılığının devamını sağlayan ve bu kârlılığa neden olan kaynak ve kabiliyetlerin taklit edilmesini önleyen fenomenleri kastetmek üzere 'izolasyon mekanizması' kavramını ortaya atmıştır. Bu kavram ile işletmeye özgü kaynakların taklit edilmekten korunması ve bu sayede başka işletmelerin buradan elde edilen rantı elde edememesi amaçlanmaktadır. Kaynak temelli bakış açısı ile

ilgili ilk çalışmalardan birisinde Rumelt'in izolasyon mekanizması şeklindeki kavramsallaştırmasına; nedensel belirsizlik, işletmeye özgü varlıklar, ikame ürünlere geçiş ve araştırma maliyetleri, tüketici ve üreticilerin öğrenme eğilimleri, takım ruhu içinde sinerji oluşturan beceriler, özgün kaynaklar, işletmeye özgü bilgi, patentler ve markalar, itibar ve imaj gibi ögeler dahil edilmektedir (Foss, 1997: 141, Peteraf, 1993: 182). Bu düşüncelerden hareketle taklit edilme konusunda şu soru gündeme gelmektedir: Stratejik nitelikteki kaynak ve kabiliyetlere sahip olmayan işletmeler, bunlara sahip olan işletmelerle kıyaslandığında maliyet dezavantajı ile karşılaşılıyorlar mı?

Bir endüstride aynı ürünleri üreten, aynı hammaddeleri kullanan ve aynı dağıtım kanallarını kullanarak aynı tüketicilere satış yapan beş adet, esasen türdeş işletme olduğu varsayıldığında bu endüstrideki söz konusu işletmelerin normal bir ekonomik performans gösterebileceklerini ileri sürmek güç değildir. Ancak bunlardan herhangi birinin bir şekilde şu ana kadar tanımlanmamış değerli bir kaynağı geliştirdiği, bunun yanı sıra çevresel fırsatlardan yararlanmak ya da tehditleri nötrlemek için bahse konu kaynakları kullandığı varsayımı altında bu işletmenin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanabilme ve normalin üzerinde ekonomik kâr sağlayabilme olasılığı yükselecektir.

İşletmenin rakipleri bu rekabetçi üstünlüğe en az iki şekilde cevap verebilmektedirler. Birincisi, rekabet üstünlüğü sağlayan işletmenin başarısını görmezden gelerek faaliyetlerine olduğu gibi devam edebilmektedirler. Bu tür bir tercih, elbette işletme için bir rekabet dezavantajı yaratacak ve ortalamanın altında bir gelir elde etmelerine neden olabilecektir. İkincisi, bu işletmeler, söz konusu işletmenin başarı nedenlerini ve sonrasında da bu başarıya temel teşkil eden kaynak ve kabiliyetleri taklit etmeyi ve benzer stratejiler uygulamayı düşünebileceklerdir. İşletmeler, gereksinim duyulan kaynakları geliştirme veya elde etme konusunda maliyet dezavantajına sahip değillerse bu durumda taklitçi yaklaşım endüstride rekabet eşitliğine ve normal ekonomik performansa yol açabilecektir.

Bununla birlikte rekabet eden işletmeler başarılı işletmelerin değerli kaynaklarının taklidinde önemli maliyet dezavantajlarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu

gibi hallerde yenilikçi işletme, stratejik taklit yoluyla karşı konulamayan bir sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanabilmektedir. Sonuç olarak, stratejilerin seçimi ve uygulaması sırasında; taklidi maliyetli, nadir bulunan ve değerli kaynaklara sahip olan işletmeler, normalin üzerinde ekonomik kâr ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler.

2.2.6.3.1. Taklit Türleri: Doğrudan Taklit ve İkame Edilebilme

Genellikle taklit, doğrudan taklit veya ikame edilebilme seçeneklerinden birinin tercih edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Taklit yapan işletme, rekabet üstünlüğü kazanmış işletmelerin sahip olduğu kaynakları doğrudan doğruya taklit etme girişiminde bulunabilmektedir. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü kazanan işletme, ar-ge becerileri yüzünden rekabet üstünlüğü kazanmışsa taklit yapan işletme kendi kendine ar-ge becerileri geliştirmeye çalışabilmekte, pazarlama yetkinliği yüzünden rekabetçi üstünlük sağlamışsa yine taklit yapan işletme kendi pazarlama uzmanlığını geliştirmeye çalışabilmektedir.

Üstün performans gösteren bir işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin doğrudan taklidinin maliyeti, rekabetçi işletme için aynı kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesinin maliyetinden daha fazla ise bu üstünlük sürdürülebilirdir. Doğrudan taklit bu kaynak ve kabiliyetlerin orijinalinin geliştirilmesinden daha maliyetli değilse bu durumda oluşacak rekabetçi üstünlük geçici olabilmektedir.

Doğrudan taklidin göreceli maliyetleri, “Ricardocu Ekonomiler” başlığı altında Şekil 3’te de belirtildiği gibi az verimli toprağa sahip bir işletmenin daha verimli toprağa sahip bir işletmeyle rekabetinde karşı karşıya kalacağı durum ile paralellik göstermektedir. Yüksek maliyetli taklidin ilgili kaynak ve kabiliyetlerin sorgulanmasında arzının esnek olmadığı ve böylece bu kaynaklara sahip olan işletmelerin ekonomik rant elde edebileceği belirtilmektedir.

Taklit yapan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayan işletme(ler) tarafından sahip olunan kaynakları taklit etmek maliyetli olabileceğinden, diğer kaynakları kullanarak bunları ikame etme yoluna da gidebilmektedirler. Örneğin, bir işletme tepe yöneticileri arasındaki iletişim becerileri sayesinde bir rekabet üstünlüğü elde

etmişse, diğer rekabetçi işletmeler bu firma karşısında karmaşık veya oldukça gelişmiş yönetim bilgi sistemlerini ikame etmeye çalışabileceklerdir. Kişilerarası iletişim becerileri ve gelişmiş yönetim bilgi sistemlerinin işletme performansı üzerinde etkileri aynı ise bu durumda adı geçen kaynakların ikame oldukları düşünülebilir. Mevcut rakipler ve taklit yapmak isteyen işletmeler ikame kaynak oluşturmada herhangi bir maliyet dezavantajı ile karşılaşmıyorlarsa işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları güç olabilmektedir. Buna karşın rekabetçi üstünlük oluşturan kaynakların ikamesi yoksa veya ikame kaynakların elde edilme maliyetleri orijinal kaynağın elde edilme maliyetinden yüksekse bu durumda oluşacak rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliğinden söz edilebilmektedir.

2.2.6.3.2. Taklit Edilen Kaynaklara İlişkin Maliyet Dezavantajının Nedenleri

Niçin rekabetçi işletmeler, rekabet başarısı gösteren bir işletmenin kaynaklarını taklit etmede maliyet dezavantajıyla karşı karşıya kalmaktadırlar? Çok sayıda araştırmacı Diederickx ve Cool (1989), Reed ve DeFillippi (1990), Barney (1991), Mahoney ve Pandian (1992), Peteraf (1993) taklidin maliyetli olma nedenleri üzerinde durmuşlardır. Bunlardan dört tanesi kısaca ele alınmıştır.

2.2.6.3.2.1. İşletmeye Özgü Tarihsel Koşullar

Belirli bir işletme için kaynakların düşük maliyetle temini veya geliştirilmesi o işletmenin özgün tarihsel geçmişine bağlı bir biçimde açıklanabilmektedir. Kaynakların temini, geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılması yer ve zamana göre değişkenlik gösterir. Tarihsel seyir, başarılı bir işletmeye ait kaynak ve kabiliyetlerin taklit maliyetlerini artırmada iki önemli rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi, geçen zaman içinde söz konusu kaynaklara ‘doğru yerde ve doğru zamanda’ sahip olamayan işletmeler bunları elde etme ve geliştirmede önemli bir maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmeler büyüdükçe; kendi geçmişlerini yansıtan, kendilerine özgü beceri, yetenek ve kaynakları da beraberinde geliştirmektedirler. Bu kaynak ve yetkinlikler sadece o işletmenin kendine özgü nitelik ve deneyimlerini yansıtmaktadır.

Sözgelimi, ikinci dünya savaşıdan önce, Caterpillar, ağır yapı endüstrisi içinde malzeme üreten ve bu endüstrideki kıyasıya rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan, orta büyüklükte bir şirketti. Tam savaş öncesinde hükümet bu büyük savaşa hazırlıklı olabilmek için yol, havaalanları ve askeri üsler gibi tesislerin inşası için büyük inşaat malzemeleri üreticisine gereksinim duyulduğunu açıkladı. Orta büyüklükteki inşaat işletmeleri arasında yaşanan kısa süreli bir rekabet sonunda dönemin Amerikan hükümeti Caterpillar'ı baş tedarikçisi olarak seçti ve Caterpillar çok az bir maliyetle bu alanda uluslararası düzeyde hizmet veren bir kuruluş haline gelmeyi başardı. Savaştan sonra Caterpillar, uluslararası düzeyde sunduğu bu hizmetlere devam etmeyi sürdürdü. Aslında, Caterpillar yönetimi iki gün gibi kısa bir sürede dünyanın herhangi bir yerine Caterpillar malzemeleri ulaştırmayı taahhüt etmektedir. Bu değerli yetkinliği nedeniyle Caterpillar, büyük inşaat malzemeleri endüstrisinin en önemli işletmelerinden biri haline gelmiştir. Bugün dahi ekonomik krizlere rağmen Caterpillar, ağır inşaat malzemeleri endüstrisinde pazar liderliğini sürdürmektedir. Caterpillar'ın dünya çapındaki hizmetlerini ve tedarik ağını onunla aynı maliyette taklit etmeye çalışan bir firmanın durumu gözönüne alındığında böyle bir firmanın Caterpillar'ın İkinci Dünya Savaşı'nda yaptığı gibi Amerikan hükümetinin desteğini bugün için alması oldukça güçtür (Mata vd., 1995: 492; Campbell ve Luchs, 2002: 25).

İlginç bir şekilde diğer işletmeler, Caterpillar'ın küresel hizmet ve tedarik ağını doğrudan taklit edemezken, kaynak taklidi için herhangi bir maliyete katlanmadan rekabetçi olabilmiş ve endüstride başarı elde edebilmişlerdir. Bu işletmeler Caterpillar'ın küresel hizmet ve tedarik ağına dayalı kaynaklarının yerine geçebilecek kaynaklar geliştirmişlerdir. Özellikle Japon kökenli inşaat malzemeleri işletmesi Komatsu, Caterpillar'ın söz konusu rekabet üstünlüğü kaynaklarını kopyalamak yerine kendine özgü çözüm ve üretim tekniklerini geliştirip, kolay bozulmayan dayanıklı malzemeler üretme yolunu seçmiştir. Komatsu'nun üretmiş olduğu makineler daha az arızalandığı için Caterpillar gibi, dünya çapında bir servis ve tedarik ağı geliştirme gereksinimi duymamıştır. Bu yönüyle, Komatsu'nun çok daha dayanıklı makineler üretebilme becerisi, Caterpillar'ın kaynak ve becerilerinin bir karşılığıdır (Barney, 2001: 166).

Tarihin oynadığı ikinci önemli rol, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerin oluşumunun uzun bir zaman dilimine yayılmasına bağlı olarak, taklit maliyetlerini yükseltmesidir. Örneğin, Amerikan imalatçı işletmeleri, Japon rakiplerinin tedarikçileriyle aralarında var olduğuna tanık oldukları yakın işbirliğine dayalı ilişkiyi kendileri de kurmak istemişlerdir. Ancak, bu ilişkinin birçok Amerikan işletmesi tarafından hızla taklit edilmesi oldukça zor olmuştur. Bu güçlüğün nedeni, çoğu Japon işletmesinin aynı tedarikçi ile 500 yılı aşkın zamandır beraber çalışmış olduğu gerçeği kabul edildiğinde daha anlaşılır olmaktadır. Zira 500 yılı aşkın zamanda oluşturulan deneyimin kısa bir zaman diliminde taklit edilebilmesi oldukça maliyetli olabilmektedir (Dierickx ve Cool, 1989: 1507).

Özgün tarihsel şartlar bir işletmeye en az iki yoldan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Birincisi, belirli bir işletmenin endüstride ortaya çıkan bir fırsatı tanımlama ve bundan yararlanmada öncelikli veya ilk sırada yer almasıdır. Buna bir önceki bölümde de değinildiği gibi ilk giren avantajı denilmektedir. Özgün tarihsel şartların işletme üzerinde etkili olabilme şekillerinden ikincisi ise ‘yol bağımlılığı’ (path dependence) kavramı ile açıklanmaktadır. Bir sürecin gelişim seyri içinde önce meydana gelen bir olayın, takip eden olaylar üzerinde önemli etkilere sahip olmasına “yol bağımlılığı” adı verilmektedir. Bu kavram ilk olarak W.B.Arthur (1989) tarafından kullanılmıştır. Silikon Vadisi yol bağımlılığı kavramının uygulamadaki en iyi örneğidir. Zira California’daki bu vadide Stanford Üniversitesi ve birkaç işletme, ilerleyen yıllarda elektronik iş dünyasının merkezi olacak örgütlenme ağını oluşturmaya başlamışlardır. Rekabet üstünlüğünün tesisinde yol bağımlılığı, bir işletmenin içinde bulunduğu dönemde rekabet üstünlüğü kazanabilmesinin daha önceki dönemlerde geliştirilen veya sağlanan kaynaklara bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Barney, 2001: 189).

2.2.6.3.2.2. Nedensel Belirsizlik (Causal Ambiguity)

Taklit etmenin niçin maliyetli olabileceğine ilişkin ikinci vurgulanması gereken nokta, taklit eden işletmelerin herhangi bir firmanın sağlamış olduğu rekabet üstünlüğü ile o firma tarafından kontrol edilen kaynak ve kabiliyetler arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayamamasından kaynaklanabilmektedir. Bir başka deyişle,

işletmenin kaynak ve kabiliyetleriyle elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin nedeni konusunda bir belirsizlik bulunmaktadır. Nedensel belirsizlik, faaliyetler ve sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerin doğası ile ilgili belirsizlik olarak tanımlanabilmektedir (Mata vd., 1995: 493).

Başlangıçta bir işletmenin rekabet üstünlüğünün kaynağı ve bunun nedenleri hakkında bir belirsizlik olması mümkün değilmiş gibi görünmekte ve işletmedeki yöneticilerin elde etmiş oldukları rekabet üstünlüğünün kaynağını kendi kendilerine anlayabilecekleri düşünülmektedir. İşletme yöneticilerinin rekabet üstünlüğü ile sahip oldukları kaynak ve kabiliyetler arasındaki ilişkiyi anlamaları durumunda diğer firmaların yöneticilerinin de bu ilişkileri keşfedebilmeleri ve sonuç olarak taklit ve ikame yoluna gidebilmeleri olasılık dâhilindedir. Taklitçi işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturacak başka bir kaynak yoksa taklit, rekabetçi eşitliğe ve normal ekonomik performansa yol açabilmektedir.

Bununla birlikte, belirli bir işletmedeki yöneticilerin kontrol ettikleri kaynak ve kabiliyetler ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayıp değerlendirebilmeleri her zaman gerçekleşen bir durum değildir. Bu anlama ve değerlendirme eksikliği en az üç nedene bağlanabilmektedir. Birincisi, rekabet üstünlüğü oluşturan kaynak ve kabiliyetler, firmadaki yöneticilerin adeta günlük deneyimlerinin bir parçasıdır ve öyle olduğu kabul edilmektedir. Ancak, söz konusu yöneticiler bu durumun farkında değildirler. Itami (1987) bu tür var olduğu kabul edilmiş olan örgütsel özelliklere ‘görünmeyen varlıklar’ adını vermektedir. Tepe yöneticiler arasındaki ekip çalışması, örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki ilişkiler, tüketiciler ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler gibi örgütsel kaynak ve kabiliyetler bu türden görünmeyen varlıklar arasında sayılabilmektedir. Bu tür kabiliyetlere sahip olan işletme yöneticileri, rekabet üstünlüğü ile bu kaynaklar arasındaki ilişkileri anlayıp değerlendirmezlerse, diğer firmaların yöneticileri, taklit etmeyi düşündükleri kaynakları anlama ve değerlendirmede önemli bir engelle karşılaşabilmektedirler.

İkincisi, yöneticiler işletmelerinin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan kaynak ve kabiliyetler hakkında değişik varsayımlara sahip olabilmekte, fakat gerçekten rekabet üstünlüğü yaratan bu kaynak ve kabiliyetleri başlı başına ve bir

bütün olarak değerlendiremeyebilmektedirler. Örneğin, başarılı girişimcilere başarılı olmak için neler yaptıkları sorulduğunda verdikleri olası cevapların; çok çalışmak, risk almak, yüksek niteliklere sahip tepe yönetimine sahip olmak gibi öğelerden oluştuğu, başarısız olan girişimcilere başarısızlıklarının nedenleri sorulduğunda da cevap olarak yine aynı öğeleri sıraladıkları görülmektedir. Burada sıralanan faktörlerin girişimci işletmenin başarısı için önemli olan kaynak ve kabiliyetler arasında olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, başarıda diğer faktörler de önemli rol oynayabilmektedir. Bu kaynaklardan hangilerinin rekabet üstünlüğünde daha baskın rol oynadıkları, ancak yapılacak görgül araştırmalarla ortaya konulabilmektedir. Sonuç olarak bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmak için birkaç kaynak ve kabiliyeti değil bütün örgütsel özellikleri bir arada değerlendirmesi gerekmektedir. Dierickx ve Cool (1989) da taklit engeli olarak; ‘varlıkların karşılıklı bağımlılıklarının’ ve ‘kitlesel etkenliğinin’ önemi üzerinde durmuştur. Rekabet üstünlüğünü meydana getiren kaynak ve kabiliyetlerin; bireyler, gruplar ve teknolojik bakımdan aralarında karmaşık bir ilişki ağına sahip olmaları durumunda taklit maliyeti avantajı oluşturabildiği bir gerçektir.

Üçüncüsü, işletmelerin rekabet üstünlüğü, yöneticiler tarafından alınan büyük kararlardan çok, küçük kararlara bağlı olabilmektedir. Tarihsel bakımdan stratejik yönetim sahası, özellikle tepe yönetimi ve onların almak durumunda oldukları ‘büyük kararlara’ ilgilenmiştir. Öyle ki stratejik konumda bulunan yönetici ve araştırmacılar ‘büyük kararların’ rekabet üstünlüğü yaratmada belirleyici olduğu görüşünde fikir birliğine varmışlardır. Örneğin, 1960’larda IBM’in 360 serisini üretmesi, kişisel bilgisayarların piyasaya girişine dek rekabet açısından ‘büyük karar’ olarak değerlendirilmiştir. Yine Boeing’in 1970’lerdeki 747’lere ilişkin kararı ve General Electric’in medikal görüntülemeye yaptığı yatırım rekabetçi sonuçları hâlâ açıklanmamış olsa da ‘büyük kararlar’ olarak nitelendirilmektedir. Bazen böyle büyük kararlar işletmelerin rekabet durumlarını anlayabilmek için büyük önem taşımaktadır. Ancak, bir işletmenin rekabet avantajının, o işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini gittikçe geliştirdiği farklı ‘küçük kararlara’ da bağlı olduğu gözlemlenmektedir. Sözelimi, bir işletmenin kaliteye dayalı rekabet üstünlüğü onun Malcolm Baldrige kalite hizmet belgesine sahip olduğunu kamuoyuna duyurmasıyla bağlantılı olmasından çok, hergün çalışanlar tarafından vidaların biraz

daha sıkılması, gelişim için ufak bir karar alınması veya kaliteyle ilgili bir sorunun çözülmesi gibi yüzlerce küçük kararla bağlantılıdır. Rekabet üstünlüğü sağlama yönünden küçük kararların, büyük kararlardan daha avantajlı olduğu söylenebilmektedir. Başarılı bir işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini taklit etmek, bunlar gözle görülmedikleri ve diğer işletmelerce dışarıdan tam olarak kestirilemedikleri için zordur. Diğer yandan, büyük kararların görülmesi, tanımlanması ve taklit edilmesi daha kolaydır. Rakipler küçük kararların sonucunu görebilseler de bu üstünlüğün kaynağını anlamakta güçlük çekebilmektedirler (Barney, 2001: 168). Amerika'nın Dallas bölgesinin postalama işletmelerinden Mailbox, bölgesinde uzun yıllar rekabet üstünlüğü sağlamış bir firmadır. İşletme yöneticilerine nasıl rekabet üstünlüğü oluşturdıkları sorulduğunda yöneticiler, bunun kaynağını açıklamada zorlanmışlardır. Zira rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak ifade edilebilecekleri herhangi bir 'büyük karar' yoktur. Öyle ki bu yöneticiler, kendi işletmelerini anlatmaya başladıklarında başarılarının doğru verilmiş birkaç karara bağlı olmadığını, söz konusu başarının nedeninin birçok küçük şeyin doğru yapılmış olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Muhasebe, finans, insan kaynakları, üretim ve diğer operasyonel faaliyetlerin diğer firmalardan çok farklı olmadığı ancak bu faaliyetlerin Mailbox'ta istikrarlı bir biçimde iyi yapılıyor olduğu, üzerinde durulması gereken en önemli noktadır. Bu nedenle, Mailbox ile rekabet etmeyi göze alacak işletmeler, sadece birkaç kurum içi çalışmayı değil; yüzlerce hatta binlerce ufak yaklaşımı taklit etmek durumunda kalacaklardır bu da oldukça zorlanacakları bir durumdur (Barney, 1995: 56).

Bir işletme için her ne zaman rekabet üstünlüğünün kaynakları; süreçler, bireyler ve bölümler arasında yaygın bir özelliğe sahip olduğunda bu tür kaynakları taklit etmek oldukça maliyetli olmaktadır. Bu tür kaynaklara dair en güzel örnek bilginin kendisidir. Bir işletmenin; ürünlerine, süreçlerine ve tüketicilerine ilişkin değerli bilgiler örgütün tamamına yaygın olacağından rakiplerin bu bilgiyi taklit etmeleri zor olabilmekte, bu da sonuçta sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir kaynak oluşturmaktadır.

2.2.6.3.2.3. Sosyal Karmaşıklık (Social Complexity)

Bir işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini taklit etmenin maliyetli olmasının üçüncü nedeni, bu kaynakların işletmelerin sistematik olarak yönetme ve etkileme becerilerinin ötesinde sosyal olarak karmaşık özelliklere sahip olmalarıdır. Rekabet üstünlüğü bu şekilde sosyal bakımdan karmaşık fenomenlere dayandığında, diğer firmaların doğrudan taklit veya ikame etme biçiminde bu kaynak ve kabiliyetleri taklit etme yetileri önemli ölçüde sınırlandırılmış olmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu çok değişik kaynak ve kabiliyetler, sosyal bakımdan karmaşık olabilmektedir. Örneğin; işletmelerin üst düzey yöneticileri arasındaki kişisel ilişkiler, örgüt kültürü, müşteri ve tedarikçiler nezdindeki kurumsal itibar ve güven gibi ögeler bu kapsama dâhil edilebilmektedir (Hitt vd., 2003: 91).

İşletmeler tarafından sahip olunan bazı fiziksel kaynaklar (örneğin; bilgisayar, robot ve diğer makineler) oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler. Ancak, bu fiziksel kaynakları taklit etmeyi düşünecek işletmelerin öncelikli olarak gereksinim duydukları şey bu ürünleri piyasadan satın almak, tersine mühendislik yoluyla parçalara ayırmak ve içindeki teknolojiyi daha düşük maliyetle taklit etmektir. Gerçekten de başarılı olmuş fiziksel teknolojileri taklidi maliyeti, yeni teknolojilerin geliştirilmesinden daha düşüktür. Fiziksel teknolojilerin taklidi genellikle maliyetli olmadığı halde bu teknolojilerin firmalarda uygulanması esnasında değişik sosyal bakımdan karmaşık kaynak ve kabiliyetleri gerektirmesi muhtemeldir. Bu örgütsel kaynaklar değerli ve nadir bulunuyorlarsa taklidi maliyetli olabilmekte ve hem fiziksel, hem de sosyal bakımdan karmaşık kaynakların biraraya gelmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturabilmektedir.

Hewlett Packard'ın (HP) sahip olduğu güçlü ve etkili örgüt kültürü rakip işletmelerin taklit becerilerini oldukça güçleştirmektedir. HP'nin örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden biri, bölümler arasında dahi takım çalışmasını desteklemesidir. HP bu sosyal bakımdan karmaşık yetkinliğini; yazıcılar, kişisel bilgisayarlar, mini bilgisayarlar ve elektronik eşyalardaki yeterliliğini geliştirmek için kullanmaktadır. Bu ürün kategorileri arasında bir birlik oluşturarak, hiçbir yeni

ürün veya teknoloji geliştirmeden pazar değerini neredeyse ikiye katlayabilmektedir (Campbell ve Luchs, 2002: 27).

2.2.6.4. Organizasyon Sorunu

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü oluşturma potansiyeli o işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin; değerli, nadir bulunur ve taklit edilemez oluşuna bağlıdır. Bununla birlikte bu potansiyelden tam anlamıyla faydalanabilmek için işletme kaynak ve kabiliyetlerinden en iyi şekilde yararlanılması için bunların en iyi şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar organizasyon sorununu gündeme getirmektedir. Bu noktada cevap aranan soru, ‘işletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin rekabetçi potansiyelinden tam olarak yararlanacak şekilde örgütlenmiş mi?’ şeklindedir.

Organizasyon konusu incelenirken, bir işletmenin yapısındaki; resmi raporlama teknikleri, yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikası gibi çok değişik ögeler bu kapsama dâhil edilebilir. Bu ögelere ‘tamamlayıcı kaynak ve kabiliyetler’ adı verilmektedir, çünkü bunlar tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlayabilme özelliğine sahip değildirler. Ancak, diğer kaynak ve kabiliyetlerle biraraya geldiklerinde işletmenin tam olarak rekabet üstünlüğü potansiyelini ortaya koymasını sağlayabilmektedirler (Amit ve Schoemaker, 1993: 37).

Örneğin, Caterpillar’ın ağır inşaat endüstrisinde sağladığı rekabet üstünlüğünün çok önemli bir bölümü İkinci Dünya Savaşı boyunca Amerika ve müttefiklerine bu malzemeleri sağlaması sonucu oluşmuştur. Ancak, Caterpillar yönetimi bu fırsattan faydalanmasaydı yani resmi raporlama sistemi oluşturmasa, küresel envanter tutmasa ve çalışanlarını uygun ücret politikalarıyla değişik ülkelerde çalışmaya iknâ edemeseydi rekabet üstünlüğü potansiyeli tam olarak anlaşılamamış olacaktı. Caterpillar’ın sahip olduğu küresel örgüt yapısı rekabet üstünlüğünün kazanılmasında tek başına yeterli olmamakla beraber gerekli bir özelliktir (Barney, 2001: 170–171).

Benzer şekilde, Wal Mart’ın ucuz perakende endüstrisinde halen devam eden rekabet üstünlüğü, Amerika’nın güney eyaletlerindeki kırsal bölgelere erken giriş

yapmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, Wal Mart bu coğrafi avantajı tam olarak kullanabilmek için; doğru raporlama ve kontrol sistemleri ile doğru ücret politikaları uygulamak durumundadır. Daha önce de belirtildiği gibi, Wal Mart örgüt yapısının bir bileşeni olan satın alma noktası envanter kontrol sistemi, K-Mart tarafından taklit edilmiştir. Ancak, bu başlı başına rekabet üstünlüğü oluşturacak bir kaynak olamamıştır, çünkü envanter kontrol sisteminin Wal Mart'ta kullanılış şekli farklıdır. Bu sistem, işletmenin stok bitiş oranını düşürmesini ve envanter harcamalarını azaltmasını böylece kırsal bölgelerde avantajlı bir konum elde etmesini sağlamıştır.

Bu tamamlayıcı örgüt yapısı Caterpillar ve Wal Mart'ın tam rekabet avantajı kazanmasını sağlarken, Xerox'un bu örgüt yapısına sahip olmaması, onun kendisi için çok kritik olan; değerli, nadir bulunan ve taklit edilmesi oldukça maliyetli kaynak ve kabiliyetlerine dayalı rekabet üstünlüğü elde etmesini engellemiştir. Xerox, 1960'lı yılların sonu ve 1970'li yılların başlarında yeni teknoloji geliştirme amaçlı araştırmalar için hem fiziksel, hem de insan kaynaklarına yönelik çok büyük yatırımlar yapmış ve bunun sonucunda Mouse, Windows tarzı yazılım, lazer yazıcı, kâğıt ofis ortamı, ethernet gibi çok önemli buluşlara imza atmıştır. Daha önceki pazar potansiyeli düşünüldüğünde bu teknolojiler için pazar potansiyelinin çok büyük olabileceği düşünülmekteydi. Ancak, Xerox ürettiği teknolojiyi ürünlere dönüştürememiş, endüstriye ilk giren firma olma avantajını kullanamamış ve bunun sonucunda da söz konusu ürünleri taklit etmeye çalışan işletmelere karşı bir maliyet avantajı sağlayamamıştır.

Bunun önde gelen nedenlerinden biri Xerox'un bu kaynaklardan kendisine üstünlük oluşturabilecek bir örgüt yapısına sahip olmayışıdır. Örneğin, Xerox'un teknoloji geliştirme merkezi olarak faaliyet gösteren Xerox PARC'ta yapılan icatları yöneticilere tanıtmak bir mekanizma bulunmamaktadır. Birçoğu üst düzey yönetici olan Xerox yöneticileri, 1970'li yılların ortalarına kadar bu teknolojik gelişmelerden haberdar olamamışlardır. Bu zaman zarfında yeniliklerin çok azı Xerox'un oldukça bürokratik olan ürün geliştirme süreçlerini aşabilmiştir. Bu süreçte bir ürün geliştirme projesi yüzlerce dakikalık işlere bölünmekte ve her iş için kaydedilen aşamalar oluşturulan büyük komiteler tarafından incelenmektedir. Bu komiteleri aşabilen yeniliklerin bile bazıları yöneticiler tarafından kullanılamamaktadır.

Xerox'un resmi raporlama yapısı, dışa dönük yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları Xerox PARC'ta geliştirilen; değerli, nadir bulunur ve taklit edilmesi zor kaynaklar ile uyum sağlayamamıştır. Bu ve buna benzer örgütsel faktörler yüzünden Xerox, kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek potansiyel kaynaklarını geliştirmeyi başaramamıştır (Campbell ve Luchs, 2002: 29–30).

Değerli olma, nadir bulunma, taklit edilme ve örgütle ilgili sorular işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinden yararlanma ile ilgili getiri potansiyelini değerlendirmede tek bir çatı içinde biraraya getirilebilir. VRIO çatısı olarak ifade edilen bu öğelerin firmalara stratejik analiz bağlamında sağladığı üstünlük ve zayıflıklar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından sonuçları Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için VRIO Çatısı ve Sonuçları

Kaynak ve Kabiliyetler				Rekabetçi Sonuçları	Ekonomik Performans	Üstünlük veya Zayıflık
Değerli mi ?	Nadir Bulunur mu ?	Taklidi maliyetli mi ?	Örgütçe faydalanılabilir mi?			
Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Rekabet dezavantajı	Ortalamanın altında getiri	Zayıflık
Evet	Hayır	Hayır	Evet/Hayır	Eşit rekabet	Ortalama getiri	Üstünlük
Evet	Evet	Hayır	Evet/Hayır	Geçici rekabet üstünlüğü	Ortalamanın üzerinde getiri	Üstünlük ve ayırt edici yetenekler
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü	Ortalamanın üzerinde getiri	Üstünlük ve sürdürülebilir ayırt edici yetenekler

Kaynak: Hitt vd., (2003), **Strategic Management**, Fifth Edition, s. 92 ve Barney, (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Second Edition, ss. 173–174.

Tablo 7 incelendiğinde Kaynak Temelli Bakış Açısına göre işletmenin elinde bulunan kaynak ve kabiliyetlerin VRIO çatısında belirtildiği gibi; değerli, nadir, takit maliyeti yüksek, örgütçe faydalanılabilir olması halinde ancak ortalamanın üzerinde getiri sağladığı ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe yol açtığı özellikle tablonun son satırından anlaşılmaktadır.

2.2.7. Kaynak Temelli Bakış Açısına Yöneltilen Eleştiriler ve Bazı Tartışmalar

Kaynak Temelli Bakış Açısı, bir işletmenin içsel üstünlük ve zayıflığının analizi için güçlü bir araçtır. Ancak, bu yaklaşımın çevresel fırsat ve tehditlerin analiz edildiği yapı-davranış-performans paradigması temelli modellerde olduğu gibi bazı sınırlılıkları vardır. Bunlardan en önemlileri kısaca şöyle ele alınabilmektedir.

2.2.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Ani Çevresel Değişiklikler

Kaynak ve kabiliyetler; taklidi maliyetli, nadir bulunan özellikte olsalar dahi elde edilecek rekabet üstünlüğünün sonsuza dek devam ettirilemeyebileceği vurgulanmıştır. Bir işletmenin rekabet çevresinde karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler görece sabit (değişmez) kalırsa, doğru bir şekilde organize edilmesi halinde bu kaynaklara sahip olan işletme bunlardan faydalanmaya devam edecek ve rekabet üstünlüğü kazanabilecektir. Yine bir işletmenin maruz kalması olası çevresel fırsat ve tehditler ile bunların biçimleri tahmin edilebiliyorsa, stratejik değeri olan kaynak ve kabiliyetlere sahip olan işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için avantaj elde edebileceklerdir. Ancak, işletmelerin ani ve büyük çapta ortaya çıkan çevresel fırsat ve tehditleri algılamaları ve önlem almaları mümkün değilse rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması da güçleşebilecektir.

İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehditlerdeki tahmin edilemeyen ve ani değişimler ilk kez J. Schumpeter (1934) tarafından tanımlanmış ve ekonomik sonuçları bakımından analiz edilmiş ve söz konusu durum “Schumpeteryen Devrim” olarak adlandırılmıştır. Schumpeteryen Devrim, bir işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerdeki farklılaşmalar nedeniyle işletmenin kaynaklarının değerinde meydana getirdiği önemli değişiklik şeklinde tanımlanabilir. Söz konusu değişiklik; talepte, teknolojiye ve politik yapıda meydana gelecek beklenmeyen gelişmelerden kaynaklanabilmektedir. Birçok endüstride Schumpeteryen Devrim özelliği gözlenmektedir. Örneğin, kişisel bilgisayarların gelişimi ile daktilo şirketlerinin üretim becerilerinin değeri önemli ölçüde düşmüştür. Schumpeter’in bu konudaki görüşleri ile ilgili kapsamlı açıklamalara “Avusturya İktisadı Okulu” başlığı altında ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin strateji oluşturmada

takip edebilecekleri Kaynak Temelli Bakış Açısı endüstrideki oyunun kurallarının görece sabit kalması şartıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasına yardımcı olabilmektedir.

2.2.7.2. Performans Üzerindeki Sınırlı Yönetmel Etki

Örgütsel üstünlük ve zayıflıkları incelerken VRIO yaklaşımından kaynaklanan ikinci kısıt, yöneticilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmak için sınırlı yeteneğe sahip oldukları yönündeki iddiadır. Bu durum en iyi şekilde “taklit paradoksu” kavramıyla açıklanabilir. Bir işletme yöneticisi için rekabet üstünlüğü oluşturabilen kaynakları elde etmek veya geliştirmek ne kadar az maliyetli ise o kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kaynak oluşturma olasılığı o kadar azdır. Söz konusu kaynaklar diğer işletmeler tarafından maliyet dezavantajı yaşamaksızın elde edilebiliyor veya geliştirilebiliyorsa nihayetinde bu kaynaklar taklit edilebilecek ve uzun vadede endüstride eşit bir rekabetçi yapının oluşmasına neden olabilecektir.

Taklit paradoksunun iddia ettiği şey bütün işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanamayacak olmasıdır. Nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık gibi sebepler yüzünden değerli, nadir bulunan ve taklidi maliyetli kaynak ve kabiliyetleri geliştiren işletmelerin yöneticileri, işletmelerinin rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardımcı olabilmektedir. Ancak bu özel kabiliyetlere sahip olmayan işletmeler, bunları elde etmek için herhangi bir maliyete katlanmadan diğer işletmeler de aynı şekilde maliyet sorunu yaşamayacakları için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanamamaktadırlar.

2.2.7.3. Analiz Birimi ve Veriye Ulaşma Sorunları

Çevresel tehdit ve fırsatlara dayanan S-C-P ve endüstri temelli modellerde analiz birimi endüstridir. Bu analiz birimi özellikle verilere ulaşmada stratejik analiz yapanlar için çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu bilgiler ilgili merkezi otoriteye bağlı kuruluşlar tarafından endüstrilere göre sınıflandırılarak organize edilmektedir.

Örgütsel üstünlük ve zayıflıklar esas alınarak geliştirilen Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili modellerde analiz birimi işletmenin içine doğru kaymıştır. Bu modelde, işletme kaynak ve kabiliyetler kümesi olarak düşünülmektedir. Bu kaynakların potansiyel getirilerinin analizi belirli bir zamanda ve belirli bir kaynak üzerinden yapılmalıdır. Ancak, burada anılan belirli zamana ilişkin kaynak hakkında örgüt içinden sağlıklı ve yeterli bilgi veya veriye ulaşmak kolay olmamaktadır. Bununla birlikte, ilgili kaynakların tanımlanma güçlüğü ve maddi olmayan özelliği somut veri haline dönüşümünü de zorlaştırmaktadır (Barney, 2001: 184). Özellikle maddi olmayan kaynaklarla, işletmeye özgü bilgilerin (tacit knowledge) yönetim bilgi sistemi ve buna kaynaklık eden bilanço gibi finansal kayıtlarda yer almaması teorisinin önemli dar boğazlarından (Grant, 1991: 119).

2.2.7.4. Terminoloji Sorunları

Kaynak temelli bakış açısının gelişimine katkı sağlayan teorisyenler genel anlamda stratejik varlıklar olarak adlandırılan kaynak, kabiliyet ve yetkinlikleri tanımlarken, birbirinden farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu durum söz konusu bakış açısına ilişkin terminolojik birliktelikten uzaklaşmaya sebep olmuştur. Örneğin, Hamel ve Prahalad (1990) firma kaynaklarına vurgu yaparken bunlardan ‘temel yetenekler’ şeklinde bahsederken, Lippman ve Rumelt (1982) söz konusu kaynaklardan ‘tam taklit edilemeyen kaynaklar’ olarak bahsetmektedir (Foss, 1998: 138). Peteraf (1993) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için Kaynak Temelli Bakış Açısının temelleri ile ilgili Barney tarafından geliştirilen VRIO çatısına alternatif olarak geliştirdiği formülasyonla farklı bir terminolojik kavramsallaştırmaya giderek dört temel ölçüt belirlemiştir². Ancak, bu sorunun çözümünde yine bu teoriye katkı

² Peteraf tarafından VRIO çatısına alternatif olarak geliştirilen ve kaynak temelli bakış açısının temellerini oluşturduğu ileri sürülen dört temel ölçüt şunlardır (Peteraf, 1993: 180–186; Foss ve Knudsen: 2003: 295; Foss, 1998: 136). Heterojenlik: Firmaların sahip oldukları stratejik kaynaklar endüstri içinde ne kadar heterojen dağılıyorsa, gelirler, karlılık ve rekabet üstünlüğü de aynı şekilde heterojen dağılacaktır. Rekabet Öncesi Sınırlamalar (Ex ante Limits to Competition): Kaynakların rekabete girmeden önce rakiplere oranla indirgenmiş net bugünkü değerinin altında bir fiyattan temin edilme zorunluluğu. Endüstriye giriş engelleri de bu kapsamda düşünülebilir. Rekabet Sonrası Sınırlamalar (Ex post Limits to Competition): Endüstride rekabet ortamının hareketlenmesi ile birlikte stratejik üstünlük sağlayan kaynakların taklit veya kopyalanması konusunda firmaca oluşturulan sınırlamalar. Kaynakların Tam Mobil Olmaması: Firmanın sahip olduğu kaynakların faktör piyasalarından kolayca temin edilememesi üstünlüğü kazanılmasında önemlidir. Burada özellikle maddi olmayan (intangible) kaynaklara vurgu yapılmaktadır.

sağlayanların zaman içinde oluşturabilecekleri terminolojik standartla sorunun üstesinden gelinebileceği görüşü yaygınlık kazanmaktadır (Foss, 1998: 134).

Kaynak Temelli Bakış Açısı ve VRIO çatısı; işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanıp kazanamayacaklarını, bu olası rekabet üstünlüğünün nasıl sürdürülebilir hale getirileceğini ve rekabet üstünlüğünün kaynağının ne olduğunu anlayabilmek için her işletmenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilmektedir. Bu şekliyle Kaynak Temelli Bakış Açısı ve VRIO çatısı, rekabet üstünlüğü konusunda, bir önceki bölümde incelenen M.E. Porter'ın beş güç modelini tamamlayıcı ve önemli bir öge olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan kaynak temelli bakış açısı ile ilgili yazının şekillenmeye başlamasından bu yana, söz konusu bakış açısı ile ilgili farklı değerlendirmelere dayalı tartışmalar daima gündemde olmuştur.

2.2.7.5. Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tartışmalar

Rekabet üstünlüğü oluşturmada kaynak temelli bakış açısı, yeni bir yaklaşım olması nedeniyle; tanımlamaları, varsayımları, teori olup olmadığı, sınırlılıkları ve araştırmacılarla, uygulamacılara sağlayabileceği olası yararlar konusunda 1989'dan bu yana çeşitli tartışmalara konu olmuştur. İlgili akademik çevrelerde yürüyen bu tartışmalar sayesinde bu bakış açısının sağlam temellere oturabileceği düşünülmektedir.

İlk tartışmada Dierickx ve Cool (1989), Barney'in 1986'da yayınladığı stratejik faktör piyasaları ile ilgili makalesinde, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ürün pazar pozisyonuna odaklanmanın yeterli olacağı şeklindeki değerlendirmesine itiraz etmektedirler. Yazarlar, bir stratejinin uygulanmasında gereksinim duyulan kaynaklar için stratejik faktör piyasasına bakılmasına Barney gibi kendileri de itiraz etmemekle birlikte, Barney'in makalesinde bütün gerekli kaynakların stratejik faktör piyasalarından alınıp satılabileceğinin varsayıldığını, hatta bunun kusurlu faktör piyasalarında bile geçerli olabileceği şeklindeki değerlendirmelerin bulunduğunu belirterek bu görüşlere katılmadıklarını belirtmektedirler. Zira yazarlar işletmeye ait itibar, güven, sadık müşteriler ve insan

kaynakları gibi varlıkların stratejik faktör piyasalarında ticarete konu olamayacağını ve bunların işletme içinde zamanla oluşacağını belirtmektedirler. Ayrıca, yazarlar ticarete konu olan varlıkların kolaylıkla piyasalarda alınıp satılabildiğinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayamayacağını da belirtmektedirler (Dierickx ve Cool, 1989: 1504).

İkinci tartışma, Priem ve Butler (2001) tarafından başlatılan tartışmadır. Yazarlar kaynak temelli bakış açısının bir teorik yapıdan uzak olduğuna ve uygulamaya dönük bazı sınırlılıklarının bulunduğu dikkatleri çekmektedirler. Yazarlar, bir yaklaşım veya bakış açısının, görgül araştırmalarla test edilerek ve buradan elde edilecek sonuçlara göre genelleşici değerlendirmelere ulaşarak teori haline gelebileceğini belirtmektedirler. Priem ve Butler bu noktada kaynak temelli bakış açısının rekabet üstünlüğünü tanımladığını, ancak teori düzeyinde genellemelere ulaşabilmek için görgül araştırma yapmaya olanak sağlamadığını vurgulamaktadırlar (Priem ve Butler, 2001: 25–28).

Öte yandan Priem ve Butler, kaynak temelli bakış açısının strateji araştırmalarında da sorun olduğunu belirtmektedirler. Miller ve Shamsie'nin 1996'da Hollywood film endüstrisinde yaptıkları bir araştırmada kaynak temelli bakış açısına başvurmaksızın, bunun yerine bilgi temelli yaklaşım ile benzer bulguların elde edilebileceği iddia edilmektedir (Miller ve Shamsie, 1996: 522–523). Yazarlara göre, strateji araştırmalarında kullanılan kaynakların; ne zaman, nerede ve nasıl yararlı olabileceğine dikkat edilmeden referans olarak kullanıldıklarına işaret edilmektedir. “Nasıl” sorusu bu araştırmalarda ‘kara kutunun’ çözümlenmesinde hareket noktasını oluşturmaktadır. İşte kaynak temelli bakış açısı “nasıl” sorusuna yanıt oluşturacak araçları sunmada zorlanmaktadır.

Diğer bir sorun; kaynakların tanımlanmasında, sınıflamasında ve değerlerinin açıklanmasında yaşanan güçlüklerle ilişkindir. Özellikle maddi olmayan kaynak ve kabiliyetlerin ölçülememesi güçlüğü artırmaktadır.

Sonuç olarak, bu bakış açısının kullanıcılara yararlı olabilmesi için tanımlanma sorununun giderilmesi, nasıl sorusuna yanıt aranması, durağan değil dinamik bir özellik göstermesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

2.2.8. Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada Bütünleşik Araştırma Modeli

Geleneksel olarak işletmeler arasındaki performans farklılığını açıklamada endüstriye özgü faktörlerin etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Bu anlamda kökenini uzun yıllar öncesine dayanan yapı-davranış-performans paradigmasından alan endüstri temelli bakış açısına göre endüstri şartlarının işletmenin stratejisini ve performansını etkilediği ileri sürülmüştür. Ancak araştırmanın birinci bölümünün sonunda da belirtildiği gibi yapılan görgül araştırmalar (Data ve Narayanan, 1989; Schmalensee, 1985; Wernerfelt ve Montgomery, 1988; Hawawini vd., 2000) sonucu endüstri şartlarının işletmelerin performansları üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özellikle 1980'lerden sonra endüstri temelli bakış açısına yönelik eleştirilerin artmasıyla birlikte endüstri şartları ile rekabet stratejilerinin yanında bir üçüncü faktör olan işletmeye özgü kaynakların performans göstergeleri arasında yer alan pazar payı ve kârlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, 2001; Rumelt, 1997; Grant, 1991). İşletmeye özgü kaynakların performans üzerindeki etkisi olduğunu iddia eden en önemli kuramsal destek kaynak temelli bakış açısından gelmiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili alan yazında bu iki bakış açısının birbirini ikame eden değil birbirini tamamlayan bir özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir.

2.2.8.1. İki Bakış Açısı Arasındaki Tamamlayıcılık

Son zamanlarda Porter'ın rekabet stratejisi ile kaynak temelli bakış açısının işletme performansını açıklamada birbirlerini tamamlayıcı olduğu kabul edilmiştir (Amit ve Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Mahoney ve Pandian, 1992; Conner, 1991). Aslında Wernerfelt'e göre (1984), Porter'ın bakış açısı ve kaynak temelli yaklaşım bir madeni paranın iki yanını oluşturmaktadır. Sezgisel olarak, performans üstünlüğü içsel yeteneklere dayalı takip edilen stratejiden ve stratejinin rekabet çevresine uyumundan kaynaklanmaktadır (Barney, 1991). Barney (1991) ve Zajac'ın (1995) iddia ettiği gibi, strateji uygulama becerileri (kaynaklar ve kabiliyetler gibi), stratejik içerikten ve firmanın içinde faaliyette bulunduğu endüstri çevresinden bağımsız düşünülmemelidir. Endüstri analizleri, SWOT analizine göre fırsat- tehdit

boyutu üzerinde dururken, kaynak temelli bakış açısının rekabet avantajı elde etmede kaynakların bir araya getirilmesi ve firmaya ait olan kaynakların geliştirilmesine vurgu yaparak analizin üstünlük-zayıflık boyutu üzerinde durduğu ileri sürülebilir (Foss, 1996). Buna göre her iki yaklaşım, SWOT analizi bağlamında uygulamanın farklı alanlarını kapsadıkları için tamamlayıcıdır (Foss, 1997; Barney 1991).

Kaynak temelli bakı açısı ve Porter'ın bakış açısı arasındaki önemli bir benzerlik, sürekli normalin üzerinde bir gelirin mümkün olduğu ve bunun sonunda çekici ve hayati öneme sahip bir stratejik pozisyonun elde edileceğine dair paylaşılan görüştür (Conner, 1991). Her iki yaklaşım, rekabet üstünlüğünün kaynağını araştırmada farklı görüşleri benimsemelerine rağmen, kritik analiz birimi olarak başlı başına firmayı özne olarak belirlemiştir.

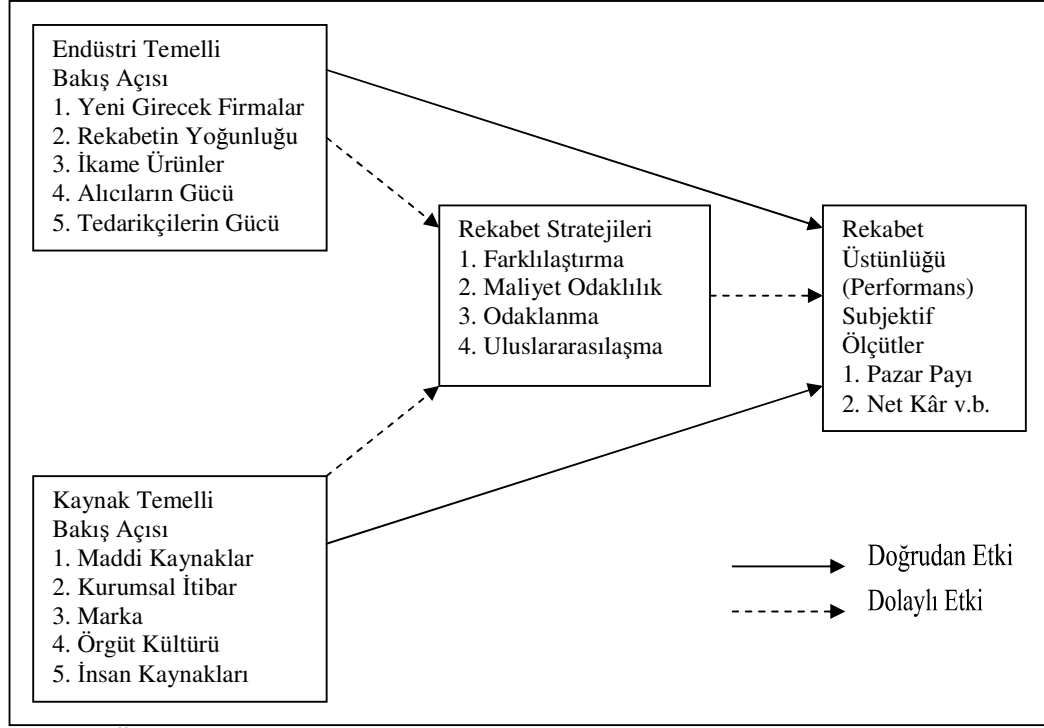
İşaret edilen bu noktalar, iki teorik model arasında temel bir uyum olduğunu göstermektedir. Her iki bakış açısının; işletme performansını açıklamada birbirlerini bütünüleyici bir özellik gösterdiği, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmayı amaçladığı ve analiz birimi olarak işletmeyi esas aldığı ortaya konulmuştur.

Son dönemlerde konuya ilişkin yapılan birçok araştırmada rekabet üstünlüğü veya işletmeler arası performans farklılığı konusunun incelendiği görülmüş ve bu iki bakış açısını birlikte ele alan modellerin geliştirildiği veya önerildiğine tanık olunmuştur.

2.2.8.2. Önerilen Araştırma Modeli

Araştırma için önerilen Şekil 9'daki modelinin oluşturulmasında bu konuyla ilgili uluslararası alan yazından yararlanma yoluna gidilmiştir. Spanos ve Lioukas (2001) tarafından geliştirilen modelde performans ölçütlerinden piyasa performansı ve kârlılık üzerinde; işletmeye özgü varlıkların etkisi, strateji etkisi ve endüstri güçlerinin etkisi incelenmiştir (Spanos ve Lioukas, 2001: 913). Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen bütünüleşik modelde de işletme performansı üzerinde etkili olan; endüstri yapısı, rekabet stratejileri, işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklar ile rekabetçi pozisyonun etkisi incelenmiştir (Bharadwaj, 1994: 3). Almeida tarafından geliştirilen modelde ise, işletme performansı üzerinde; çevresel

algılamaların, işletmenin sahip olduğu kaynak profilinin ve rekabet stratejilerinin etkisi araştırılmıştır (Almeida, 1999: 39).



Şekil 9: Önerilen Kavramsal Model

Şekil 9'daki araştırma modelinde araştırmanın bağımlı değişkeni olan rekabet üstünlüğü veya performans üzerinde; bir yandan araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan endüstri temelli bakış açısı ile kaynak temelli bakış açısının doğrudan etkileri incelenirken, diğer yandan aynı bakış açılarının rekabet stratejileri aracılığıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkileri de incelenmektedir.

Şekil 9'daki önerilen kavramsal modelin bağımlı değişkeni olan performansın ilgili alan yazında genellikle subjektif/algısal olarak ölçüldüğü görülmektedir. Spanos ve Lioukas kullandıkları modelin bağımlı değişkeni olan piyasa performansı ve kârlılık ile ilgili (satış hacmi, satışların büyüme oranı, pazar payı, pazar payındaki büyüme, kâr marjı, net kâr) değişkenleri ölçerken endüstri ortalamasının altında veya üstünde şeklinde subjektif ölçümü esas almıştır (Spanos ve Lioukas, 2001: 932). Bharadwaj (1994) da performansı, en önemli rakipler karşısında işletmenin sahip olduğu pazar payı, satışların büyüme oranı gibi ölçütleri kullanarak çok düşük veya çok yüksek şeklinde Likert ölçeğine göre subjektif olarak ölçmüştür (Bharadwaj,

1994: 251-252). Almeida (1999) da performansı; satışların geri dönüşü, vergi sonrası kâr, genel rekabet pozisyonu ve teknolojik liderlik gibi değişkenlerle ölçerken endüstrideki işletmelerin performanslarını çok yüksekten çok düşüğe doğru bir skala ile ölçme yoluna gitmiştir (Almeida, 1999: 141). Şekil 9'daki araştırma modelinde yer alan performans ile ilgili değişkenler de (pazar payı, net kâr, satışların büyüme oranı ve genel performans) Bharadwaj'ın modelinde kullandığı gibi en önemli rakipler karşısında çok yüksekten çok düşüğe doğru Likert tipi ölçekle subjektif olarak ölçülmüştür. Bu konudaki açıklamalara bir sonraki bölümde ve ölçüm aracının hazırlanması başlığı altında yine değinilmiştir.

Şekil 9'daki araştırma modelinde yer alan Endüstri Temelli Bakış Açısına ilişkin ögeler saptanırken M.E. Porter tarafından oluşturulan kavramsallaştırmadan hareket edilmiştir. Aynı ögeler, Spanos ve Lioukas (2001) tarafından geliştirilen modelde de kullanılmıştır. Spanos ve Lioukas geliştirdikleri modelde; giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidi ögelerine “endüstri güçlerinin etkisi” adını vermiş ve bu ögelerin performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu öngörmüştür (Spanos ve Lioukas, 2001: 932).

Şekil 9'daki araştırma modelinden de takip edilebileceği gibi iki rekabet üstünlüğü bakış açısının işletme performansı üzerindeki etkisi işletmelerin takip edebilecekleri farklı “rekabet stratejileri” üzerinden “dolaylı” bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Spanos ve Lioukas (2001) da rekabet stratejileri boyutunun performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu görüşünden hareketle modelini geliştirmiştir. Önerilen modelde yer alan rekabet stratejisi tipolojileri temelde Porter'ın yaklaşımı esas alınarak belirlenmiştir. Almeida (1999) da geliştirdiği modelde Porter'ın rekabet stratejisi tipolojileri olan; maliyet liderliği, ürün/pazar farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini benimsemiştir. Ancak bu araştırmada Porter tarafından geliştirilen üçlü tipolojiye, Wan (2004) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan uluslararasılaşma stratejisi de ilave edilmiştir (Wan, 2004: 85-86). Çünkü günümüzde rekabet, hem yerel hem de uluslararası dinamiklerden fazlasıyla etkilenen bir olgudur. Öte yandan geliştirilen bazı modellerde rekabet stratejilerinin, Bharadwaj'da (1994) olduğu gibi, modele dahil edilmediği, bazılarında da bu

araştırma ile Spanos ve Lıokuas (2001) örneğinde olduğu gibi dolaylı etki ögesi olarak ele alındığı görülmektedir.

Şekil 9'daki araştırma modelinde yer alan Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin boyutlar saptanırken de ilgili alan yazından yararlanma yoluna gidilmiştir. Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen modelde; itibar, marka, örgüt kültürü ve fonksiyonel becerilerden oluşan ögeler işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklar olarak adlandırılmıştır. Almeida (1999) tarafından geliştirilen modelde adına “kaynak profili” denilen boyutlar; finansal, teknolojik, insan kaynakları ve hizmet gruplarından oluşmaktadır. Şekil 9'daki araştırma modelinde yer alan kaynak temelli bakış açısına ilişkin ögeler belirlenirken; Hall (1992) tarafından yapılan maddi olmayan kaynaklara ilişkin sınıflama kapsamında, insana bağımlı maddi olmayan kaynaklar esas alınmıştır. Hall'a göre insana bağımlı maddi olmayan kaynaklar; “örgüt kültürü”, “marka”, “itibar” ve “insan kaynakları”dır. İnsana bağımlı olmayan maddi olmayan kaynaklar ise, sözleşmeler, lisanslar, ticari sırlar ve veri tabanından oluşmaktadır (Hall, 1992: 138). Ayrıca modelde yer alan “maddi kaynaklar” boyutu araştırmanın pilot araştırma sürecinde ilave edilmiştir. Çünkü, araştırmanın Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılacağı göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerin sahip oldukları güçlü finansal yapı, büyüklük ve coğrafi pozisyon maddi kaynaklar boyutunun da modele dahil edilmesini gerektirmiştir. Ayrıca bu konuda Grant (2002) da maddi kaynakların rekabet üstünlüğü veya performans üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Spanos ve Lıokuas (2001) tarafından yapılan çalışmada “teknoloji” boyutu da işletme varlıklarının performans üzerindeki etkisi başlığı altında modele dahil edilmiştir. Bu çalışmada söz konusu boyutun modele dahil edilmemiş olmasının nedeni Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin büyük çoğunluğunun teknolojiye dışa bağımlı ve emek yoğun faaliyet gösteren ve düşük katma değerli ürünler üreten işletmeler olmaları yüzündendir (Bilgili, 2001: 124).

Her iki bakış açısını da içeren araştırma modeli, Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde test edilmiş ve sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır.

III. BÖLÜM

KAYSERİ’DEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞLARININ ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölüm iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci alt başlıkta, Kayseri ekonomisi ve sanayii hakkında genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra Kayseri’deki imalat sanayi hakkında açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.

Bölümün ikinci alt başlığı ise, önerilen araştırma modelinin Kayseri’de yapılan araştırmadan elde edilen veriler ışığında istatistiksel analizlerle test edilmesi sonucu ulaşılan bulgulardan oluşmaktadır.

3.1. BİR “YEREL/YENİ SANAYİ ODAĞI” OLARAK KAYSERİ

3.1.1. Kayseri Ekonomisinin Tarihsel Geçmişi³

Kayseri’nin, tarihi İpek Yolu gibi önemli bir ticaret yolu üzerinde kurulması ve yörenin tarıma elverişli arazilerinin yetersiz olması, bölge insanın ticaret ve üretim faaliyetlerine yoğunlaşmasına ve şehirde buna bağlı bir sosyo-kültürel yapının gelişmesine neden olmuştur. Kayseri’nin sosyo-ekonomik açıdan tarihsel gelişim seyri genel hatlarıyla şöyledir.

Çok eski tarihlerden buyana Orta Anadolu ve Kayseri, önemli bir üretim ve ticaret merkezi olmuştur. M.Ö. 2800 yılından başlayarak içine; Alacahöyük, Hattuşaş, Alişar, Boğazköy, Kültepe ve Aslantepe’nin de dahil edilebileceği Kızılırmak Havzası önemli bir yerleşim merkezi haline gelmiştir. Kuruluşu M.Ö. 3000’lere dayanan Kültepe Höyüğünde yapılan kazılardan; burada yaşayanların; bronz, bakır, kurşun, altın, gümüş gibi madenleri kullandığı; siparişin miktarını,

³ Kayseri’nin ticari ve sanayi hayatının tarihsel geçmişi ile ilgili bilgiler için 2005 yılında K.Dayıoğlu tarafından yayına hırlanan “Kırkıncı Yılına Doğru Kayseri Sanayi Odası (1966-2005)” adlı eserden ve http://www.kayseri.gov.tr/scripts/script.asp?fx=ekonomik_sanayi&basx=Sanayi (erşim tarihi 27.03.2006) web sitesinden yararlanılmıştır.

gönderileceği günü, ödemenin vadesini v.s. belirten “ticari mektuplar” yazdıkları saptanmıştır.

M.Ö. 2000–1800 yılları arasında bölgeye hakim olan Asurlular burada ticaret kolonileri kurmuşlardır. Bu koloniler; Malatya, Yozgat ve Kayseri üçgeninde faaliyetlerini sürdürmüştür.

Hitit Çağı olarak bilinen yıllarda (M.Ö. 1800–1200) ise Hitit Devleti’nin idare merkezi olan Hattuşas hızla gelişmiştir. Dönemin sonlarına doğru ise Kayseri (Mazaka) Anadolu’da birinci sınıf ticaret ve sanayi merkezi olmuştur. Hititlerden sonra Frigler de Kızılırmak Yayı ve Argaios (Erciyes) Dağı etrafında yayılmışlar, dönemin en stratejik madeni olan demiri mükemmel şekilde işleyerek bölgeye egemen olmuşlardır. M.Ö. 590’dan itibaren Bizans hâkimiyetine geçen bölge; tarım, madencilik, ticaret ve küçük sanatların geliştiği bir merkez haline gelmiştir. Bu dönemlerde Kayseri’de bir darphane kurulmuş; gümüş ve bronz sikkeler basılmıştır.

Kayseri, Anadolu’nun Türkleşmesi ile birlikte özellikle Selçuklular döneminde ticari hayatın canlılığının Ahilik Teşkilatı adıyla birlikte devam ettiği bir dönem yaşamıştır. Bu dönemde Ahi Teşkilatlanmaları; çarşıların kurulmasında ve esnafın örgütlenmesinde büyük bir rol oynamıştır. Selçuklularda siyasi-ekonomik gücün; ziraat, sanayi ve ticarete dayandığı bilinmektedir. Selçuklular zamanında Kayseri, özellikle ticaret yolları üzerinde güvenliğin sağlanması ile birlikte, orta çağ boyunca görmediği bir refah ve zenginliğe kavuşmuştur. Selçuklu sultanları, şehri ikinci başkent olarak kullanmış, sultanların tahta iniş ve çıkış törenleri bu şehirde yapılmıştır. Bizans döneminde durgunluk kazanan kentsel gelişim bu dönemde her bakımdan olumlu yönde gelişerek önemli bir ivme kazanmıştır. Suriyeli, İranlı, Bizanslı, Kırmıslı vs. tacirlerin mal getirip götürdükleri dünyaca ünlü Yabanlu Pazarı (Fuarı) da şehir yakınlarındaki Pazarören’de kurulmuştur.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ise her ne kadar devletin merkezinin Edirne-Bursa-Balkanlar üçgenine kaydığı gözlense de Kayseri bu dönemde de ekonomik çekim merkezleri arasındaki yerini korumuştur. İlgili dönemde Kayseri’de önemli bir ticaret merkezi olan Gön Hanı, 1523 yılında yaptırılmıştır. O yıllarda yapılan nüfus sayımlarında; Tabalçılar, Eski Bedesten ve Eski Pazar gibi mekânlara

rastlanmaktadır. Söz konusu dönemde Kayseri’de ticaret ve üretim, ürün ve/veya ürün grupları bazında uzmanlaşmış mekânlarda yoğunlaşmaktadır. Çeşitli kaynaklar, 1523 yılında şehir nüfusunun 35 bin olduğuna ve 6501 adet vergi mükellefi bulunduğuna işaret etmektedir.

Celali İsyanları nedeniyle ticaret yollarının güvenliği ortadan kalkmış bunun sonucunda ticaret ve sanayi hayatı durgunluk içine girmiş, ticaret yolları da uzun süre kapalı kalmıştır.

XVI. YY’da şehirde, iki bedesten ile Bazzaz Hanı (Pamuk Hanı), Kapan Hanı ve Vezir Hanı gibi önemli ticaret merkezleri kurulmuştur. Ayrıca, bu dönemde; Gazezler, Meytaplar, Uzunçarşı, Kürtüncüler, Eskiçiler, Bakkallar, Habbazlar, Kuyumcular, Halaçlar, Penbeciler, Takkeçiler, Demirciler, Nalbantlar, Arpacılar Çarşıları ile Otpazarı da şehrin önemli çarşıları arasında yer almıştır.

XVII. YY’da Kayseri’de ticaret ve üretim oldukça canlıdır. Bu dönemde çarşı ve pazar geliri 63 bin akçedir ve bunun 38 bin akçesi “pazar bacından” ve 25 bin akçesi de “ihtisab gelirinden” oluşmaktadır. Kapan Hanına giren hububattan alınan yıllık vergi ise 38 bin akçedir. Yine yıllık geliri 45 bin akçe olan bir boyahane ve bir mumhane bulunmaktadır.

Kayseri’de bulunan en önemli tesis güherçile fabrikasıdır. Barut imalatında kullanılan bu maddeden; Kayseri, Konya ve Niğde’de yılda bin kantar üretilmiştir. XVIII. ve XIX. YY’da savaş sanayinin önemli hammaddesi olan güherçile üretimi devam etmiş ve üretilen mallar, İstanbul’da bulunan Baruthane Nazırlığı’na gönderilmiştir. 1864 yılında güherçile fabrikası Devlet Güherçile Fabrikası adı altında yeniden yapılandırılmıştır. Fabrika imparatorluğun önemli bir kuruluşu olmuştur.

Teğmen Bennet adlı bir yabancıнын 1880 yılında hazırladığı rapora göre bu dönemde Kayseri’nin ithal ettiği ürünler; Almanya’dan, yünlü ve pamuklu kumaş, basma, pamuk ipliği; Fransa’dan, kadife, ipekli, yünlü, cam eşya, porselen; Hollanda’dan şeker; İngiltere’den, pamuk ipliği, bakır, petrol, çelik, kalay, teneke çivi, mum ve kırmızı boyadır. Yine Bennet’e göre Kayseri’den ihraç edilen mallar

ise; sarı cehri, kitre, yün, deri, tiftik, balmumu, sahlepe, bağırsak, afyon, keçe, keçi kılı, işlenmiş tütün, tuz, pastırma, maroken deri, buğday ve arpa gibi ürünler olup ihracat yapılan ülkeler arasında Fransa, Rusya, Mısır ve Avrupa'nın birçok ülkesi bulunmaktadır.

1911 yılına kadar Kayseri'de özellikle manifatura ticareti Ermeni ve Rum azınlıkların elinde olmuştur. Bu dönemlerde Osamnı'da değişen sosyal ve ekonomik yapıya koşut olarak Türk girişimciler bir araya gelerek 17 Ocak 1911'de "İslam Suhulet Şirketi" adında bir işletme kurmuşlardır. Yine bu dönemlerde 40 Türk ortak ile kurulan bir diğer şirket ise "Kayseri Terakki Maarif Kitapçı Şirketi"dir.

Kayseri'de XX. YY'ın ilk yıllarında önemli ölçüde pastırma ve sucuk üretilmiştir. Belediyenin 1910 yılına ait kayıtlarına göre yılda bu iş için kesilen büyük baş hayvan sayısı 25 bindir. Bu sayıya evlerde kesilen yaklaşık 5 bin hayvan da dâhil edildiğinde pastırma ve sucuk için yılda kesilen hayvan sayısı 30 bin civarını bulmaktadır. Bu yıllarda Kayseri'nin pastırmadan sonra en önemli ürünü halı olmuştur. 1910 yılında Kayseri'de bin adet halı tezgâhı bulunmaktadır. Halı ihracatından elde edilen gelir ise 250 bin altın lirayı geçmiştir (DPT, 2002: 21).

3.1.2. Kayseri İmalat Sanayi

Kayseri, elverişli ulaşım ve enerji olanakları ve zengin yeraltı kaynaklarının yanı sıra sanayisi de gelişmiş olan illerdendir. Kayseri'deki sanayiinin gelişmesinde ilin eski çağlara uzanan ticaret ve zenaat geçmişi ile buna dayalı olarak gelişen girişimcilik kültürünün yanısıra Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulan kamu yatırımlarının da önemli bir rolü vardır. Bünyan Halı İpliği Fabrikası (1926), Kayseri Teyyare Fabrikası (1926), Sümerbank Kayseri Bez Fabrikası (1935), 1927'de açılan Ankara-Kayseri demiryolu, 1929'da Kayseri'ye elektrik sağlamaya başlayan Bünyan Hidroelektrik Santrali, 1930'da yapılan Kayseri-Sivas-Samsun yolu ile 1933'te ili Akdeniz bölgesine bağlayan Kayseri-Ulukışla demiryolu, ilde sanayinin gelişmesine önemli katkı sağlayan kamu kurum ve yatırımlarıdır (Bilgili, 2001: 87).

Bu yatırımlar, 1950'lerden sonra hızlanan sanayi atılımlarına çeşitli açılardan öncülük ve destek sağlamıştır. Bu tür desteklerin en başta geleni, özel kesimin kamu

kesiminden nitelikli işgücü ve üretim için gerekli hammaddeyi tedarik etmesidir. Nitelikli işgücü temini konusunda tank ve uçak fabrikalarının önemli bir yeri vardır. Özel kesim yatırımları özellikle bu dönemde artmış ve dolayısıyla il ekonomisinde özel kesimin ağırlığı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yıllarda genelde kapı, pencere gibi doğrama işi yapan marangozların bazıları, 1959 yılında döşemeli mobilya yapmaya başlamışlardır. O sıralarda bu tür mamüller Kayseri için yeni sayıldığından döşemelik malzeme bulmak sorun olmuştur. Döşemelik malzeme için önceleri bir tür ot olan kıtık otu, sonraları ise sünger kullanılmaya başlanmıştır. 1960'lı yıllarda mobilya yapımında önemli bir yeri olan formikanın kullanılmaya başlanması ile beraber söz konusu endüstride önemli ölçüde büyüme kaydedilmiştir. Mobilya imalatındaki artış ile beraber; sünger, deri, suni deri, tutkal, sunta gibi değişik yan sanayiler de gelişme olanağı bulmuştur. 1950'lerde ise Kayseri'deki kamu yatırımlarına yalnızca 1955 yılında işletmeye açılan Şeker Fabrikası eklenmiştir (Velzen, 1978: 78–82).

Kayseri sanayiinde 1960'lı yıllarda en önemli sektörler; gıda, dokuma ve metal eşya-makine olmuştur. Gıda sanayindeki işletmelerin büyük çoğunluğu ilin öteden beri özgün ürünleri olan sucuk pastırma imalathanelerinden oluşmaktadır. Diğerleri; un, makarna, irmik ve bisküvi üreten işletmelerdir.

1970'li yıllar, imalat sanayinin çeşitlendiği ve ölçeklerin büyümeye başladığı yıllardır. Önceleri gıda ve dokuma dallarından sonra gelen metal eşya makine sanayi, bu yıllarda diğer sektörlerin önüne geçmiştir. Bu dönemde özel kesim, su motorlarından traktöre, redresörden matkaplara, preslerden bisiklete kadar birçok ürünün üretimine yönelmiştir. İldeki çok sayıda mesleki ve teknik okul, sanayinin gereksinim duyduğu nitelikli işgücünün kaynağını oluşturmuştur. 1970'li yıllarda Kayseri'de imalat sanayinde birkaç büyük işletmenin yanında küçük ve orta ölçekli çok sayıda işletme bulunmaktadır. Büyük işletmelerin başında, metal eşya-makine dalında; Hema Traktör Fabrikası, TAKSAN Takım Tezgâhları Fabrikası, ÇİNKUR Çinko-Kurşun Fabrikası, HES Kablo Fabrikası, Erciyes Boru Fabrikası, Asya Madeni Eşya ve Emaye Fabrikası gibi fabrikalar yer almaktadır. Dokuma alanında; Birlik Mensucat, Karsu Tekstil, Atlas Halı Fabrikası, Saray Halı Fabrikası, Lüks

Kadife gibi işletmeler, gıda dalında ise; Meysu, Kemsan, Kayseri Yem Fabrikası ve birkaç un fabrikası önde gelen işletmelerdir (DPT, 2002: 25).

1980’li yıllarda makro ekonomi politikalarında meydana gelen değişim ve “ithal ikameci” kalkınma modelinden “ihracata yönelik” kalkınma modeline geçişle birlikte büyük işletmelerin sayısı artmıştır. Özellikle 1985’den sonra uygulanan teşvik sistemi teşvikli yatırımları artırmış ve çok sayıda büyük ölçekli işletme kurulmuştur. 1980’li yıllarla birlikte aralarında Denizli, G.Antep, K.Maraş vb. illerle birlikte Kayseri’nin de yer aldığı “Yerel/Yeni Sanayi Odakları” adı verilen sanayide kalkınmış iller ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra Türkiye’de ekonomik faaliyetlerin ve sanayinin mekânsal dağılımı, diğer ülkelerde olduğu gibi dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelere paralel olarak değişim geçirmiştir. Bu bağlamda son yıllarda sanayinin yoğunlaştığı geleneksel bölge merkezlerinin (İstanbul, Ankara, İzmir, Adana vb.) ülke GSYİH’sına katkıları artmıştır fakat Türkiye toplam imalat sanayi değerlerine katkılarında oransal bir azalma olmuştur. Bu durum; imalat sanayi gerilerken, bu yörelerde hizmet sektörünün hızla yükselişinden kaynaklanmıştır. Büyük kentlerin Türkiye imalat sanayi değerlerindeki paylarının azalmasına rağmen, ülke GSYİH oluşumuna katkılarındaki nisbi artış veya değişmeme; bu kentlerin yüksek teknolojiye dayalı imalat sanayi ile finans, bankacılık, pazarlama, ticaret ve turizm gibi hizmetler sektöründe daha hızlı bir gelişme trendi izlemelerinden kaynaklanmaktadır. Özetle geleneksel sanayi merkezleri, 1980’li yıllar sonrasında özellikle düşük katma değerli emek-yoğun nitelikli imalat sanayi faaliyetlerini çevre illere yayarken, ileri teknoloji kullanan imalat sanayi ve hizmet faaliyetleri ile bölgesel düzeyde merkez olma özelliklerini pekiştirmişlerdir. Tablo 8’de 1980’li yıllarda büyük sanayi merkezlerinin imalat sanayindeki paylarının oransal olarak düşmesi ile birlikte önceleri az gelişmiş olarak nitelendirilen ve büyük çoğunluğu Kalkınmada Öncelikli Yöreler kapsamında yeralan bazı illerin ülke imalat sanayi ve GSYİH oluşumuna yaptıkları katkılarda artışlar meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 8: Çeşitli İllerin İmalat Sanayinin Toplam Katma Değeri İçindeki Payları

	1987	1989	1991	1993	1994	1996	1998	1999
Adana	4,51	4,21	4,13	3,91	4,15	3,30	3,20	3,13
Ankara	4,42	2,65	3,19	3,39	3,33	3,61	4,27	4,04
Bursa	5,36	5,91	6,76	8,06	7,57	8,11	7,45	7,68
Denizli	0,85	0,93	0,88	1,12	1,35	1,79	1,77	1,87
Eskişehir	0,76	0,81	0,57	1,23	1,01	1,23	1,19	1,29
G.Antep	1,01	1,03	0,72	0,77	0,93	0,56	1,28	1,39
İstanbul	27,92	27,56	28,35	28,55	27,24	26,34	24,88	24,08
İçel	3,01	3,32	2,82	2,64	2,09	2,40	1,99	2,62
İzmir	11,10	12,65	12,18	12,36	12,84	12,86	11,55	12,39
Kayseri	0,97	1,01	1,09	0,96	1,25	1,35	1,54	1,47
Kocaeli	17,62	16,33	14,11	12,82	12,98	12,78	11,86	11,09
Konya	1,52	1,44	1,30	1,27	1,34	1,41	1,50	1,54

Kaynak: Karaçay H. ve Erden L., (2005), “ Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları: Denizli ve Gaziantep Örneği”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s. 117.

Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yeralan ve önemli ölçüde kendi iç dinamikleri ile gelişen bu illerin başında; Kayseri, Denizli, G.Antep gibi “Yerel/Yeni Sanayi Odağı” veya “Anadolu Kaplanları” olarak tanımlanan iller gelmektedir. Kayseri ilinin de içinde yer aldığı yeni /yerel sanayi odakları belli başlı özellikleri çerçevesinde şöyle tanımlanabilir (DPT, 2002: 13–14):

- a) Herhangi bir sanayi yoğunlaşma alanının ardbölgesi (hinterland) olmaması; diğer bölgelerden çevreselleşen (decentralised) girişimci ve sermaye yerine; kendi girişimcisi ve kaynaklarını kullanmaları,
- b) GSYİH, nüfus ve hepsinden önemlisi sanayi göstergeleri bakımından başarılı bir gelişme performansı göstermeleri,
- c) KOBİ'ler temelinde belli başlı sektörlerde uzmanlaşmaları.

Kayseri’de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir bölümünün yer aldığı Organize Sanayi Bölgesinin (OSB) kurulması, altyapısının tamamlanması ve 1989 yılında OSB’lere teşvik sistemi içerisinde İkinci Derecede Kalkınmada Öncelikli Yöre statüsü verilmesi, Kayseri’de büyük işletme sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Organize Sanayi Bölgesi, Kayseri merkezine yaklaşık 14 kilometre uzaklıkta, Yılanlıdağ eteklerinde, tarımsal verimi düşük, 8 milyon m² alan üzerine kurulmuş, daha sonra genişleme ihtiyacı duyulması üzerine çevresindeki 4 milyon m² alan istimlak edilerek toplam alanı 12 milyon m² çıkmıştır. Bölgenin % 33’üne yakın bölümünü yeşil alan ve yollar, diğer bölümünü ise sanayi

parselleri oluşturmaktadır. 5–120 bin m² büyüklüğünde 401 adet parseli (496 Tesisi) kapsamaktadır. Hacılar OSB'nin de katılmasıyla Organize Sanayi Bölgesinde 435 fabrika faaliyet göstermekte olup, 45.000 dolayında işçi çalışmaktadır. Hacılar Özel OSB ile Kayseri OSB'nin 2004 yılı içinde birleştirilmesiyle 7,5 milyon m² alan Kayseri OSB'ye dâhil edilmiştir. Tüm genişleme alanları ile birlikte Kayseri Organize Sanayi Bölgesinin alanı 23,5 milyon m² olmuştur. Böylece Kayseri Organize Sanayi Bölgesi, alan büyüklüğü bakımından Türkiye'nin birinci ve tesis sayısı bakımından da önde gelen OSB'leri içerisindeki yerini almıştır. Ayrıca, Anbar-Boğazköprü arasında kurulan Kayseri Serbest Bölgesi, 7 milyon m² lik alana oturmaktadır (http://www.kayseri.gov.tr/scripts/script.asp?fx=ekonomik_sanayi).

Türkiye'deki yeni sanayi odağı örneklerinden birisi olan Kayseri son yirmi yıl içinde gösterdiği sanayi performansı ile dikkat çekmektedir. DPT tarafından 1996 yılında illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında Kayseri 15. sırada yer alarak ikinci derecede gelişmiş iller sınıflaması içinde yer almıştır (DPT, 2002: 40). 1988–1998 dönemini içeren 10 yıllık kesitte, Kayseri'nin Türkiye imalat sanayii içerisindeki payı yüzde 1,4'den 1,6'ya yükselmiştir. Aynı dönemde toplam işyeri sayısı 1.10'dan 1.62'ye yükselmiştir. İmalat sanayii toplam istihdamı itibariyle, dönem başında Türkiye toplam istihdamı içinde yüzde 1.78'lik bir paya sahip olan Kayseri, bu payını 1997'de yüzde 2.18'e yükseltmiştir. Keza Kayseri, Türkiye toplam katma değeri içindeki payını da, 1988'de yüzde 0.87'den 1997'de yüzde 1.52'ye çıkarmıştır (Bilgili, 2001: 93).

Kayseri'nin 1980–1997 döneminde başlıca uzmanlaştığı ve uzmanlaşma eğilimlerini artırdığı sektörler, gıda, tekstil ve metal eşya/mobilya sektörleri olmuştur. 1980 yılında, Türkiye toplamı içinde Kayseri'deki tekstil işletmeleri yüzde 0.24'lük paya sahipken bu oran 1997'de 0.30'a yükselmiştir. Ancak Kayseri tekstil sektörünün Türkiye imalat sanayii toplam katma değeri içindeki payı ise, 1980'de 0.93'den 1997'de 0.72 'ye gerilemiştir. Diğer taraftan Türkiye toplamı içinde, Kayseri'deki metal eşya/mobilya sektöründeki işletmelerin sayısı 1980'de 0.53'den 1997'de 0.58'e yükselmiş, Türkiye imalat sanayii toplam katma değeri içindeki payı ise 1980'de 0.08'den 1997'de 0.26'ya yükselmiştir. İmalat sanayii işyerlerinin büyüklük gruplarına göre, 201–250 kişi istihdam eden işyeri grubu hariç, diğer

gruplarda artış göstermiştir. Özellikle 50–150 kişi istihdam eden orta ölçekli işletme sayısında önemli artış yaşanmıştır (Bilgili, 2001: 93).

İmalat sanayi içinde en fazla yoğunluğun olduğu meslek dalları; ağaç ev eşyası ve mobilya, metal eşya imali, tekstil/dokuma, gıda, çelik kapı ve diğer imalat sanayidir. İlde; ağaç işleri, koltuk, kanepeler ve yatak üreten 3 büyük firma ile orta ölçekteki işletmeler Türkiye'nin bu konudaki ihtiyacının yarısından fazlasını (%60) karşılamaktadır. Çelik kapı sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler de Ülke çelik kapı üretiminin %70'lik bir kısmını karşılamaktadır.

Kayseri sanayiinde, işletme ve çalışan işçi sayısı bakımından, metal eşya-makine ve teçhizat sanayi, dokuma sanayi ile gıda sanayi önemli bir yere sahiptir. Bu üç sektör, 10 kişi ve üzerinde işçi çalıştıran işletmeler içinde %78'lik paya sahiptir. İşçi sayısı bakımından da %83'lük oranı oluşturmaktadır (DPT, 2002: 25).

Kayseri sanayiinin ülke sanayisi içinde önemli bir yeri olduğu bilinen bir gerçektir. Nitekim İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yaptırdığı, “İlk 500 Sanayi Kuruluşu” anketinde (2004) Kayseri’de faaliyet gösteren 14 firma yer almaktadır. Bu firmalar aşağıda Tablo 9’da sıralanmıştır.

Tablo 9: İSO 500 Büyük İşletme Listesinde Yer Alan Kayseri Kökenli Firmalar

2003	2004	FİRMA / MÜESSESE	ÜRETİMDEN SATIŞLAR (YTL)
97	70	KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.	372.972.280
122	101	MERKEZ ÇELİK SAN. VE TİC. A.Ş.	283.150.831
99	102	ORTA ANADOLU TİC. VE SAN. İŞL. T.A.Ş.	281.446.281
156	124	BOYTAŞ MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.	235.055.306
176	129	HES HACILAR ELEKTRİK SAN. VE TİC. A.Ş.	230.387.172
268	221	İSTİKBAL MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.	143.229.869
258	252	BİRLİK MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ İŞLETMESİ A.Ş.	126.072.502
310	303	YATAŞ YATAK VE YORGAN SAN. TİC. A.Ş.	107.459.828
416	330	ERBOSAN ERCİYES BORU SAN. VE TİC. A.Ş.	100.309.118
402	335	HAS ÇELİK VE HALAT SAN. TİC. A.Ş.	97.763.414
297	372	KARSU TEKSTİL SANAYİİ VE TİC. A.Ş.	87.295.084
	427	BOYTEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	74.627.354
386	454	KESKİNKILIÇ GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	69.561.107
389	467	KUMTEL DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI PLASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	67.504.640

Kaynak:http://www.kayseri.gov.tr/scripts/script.asp?fx=ekonomik_sanayi&basx=Sanayi (Erişim tarihi 27.03.2006)

Bu işletmelerin; tekstil, kablo/çelik eşya, mobilya/kanepe ve gıda sektörlerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Şeker Fabrikası Kayseri’de en büyük işletme statüsündedir. Ayrıca Merkez Çelik, İstaikbal, Boytaş ve Boyteks gibi işletmeleri bünyesinde barındıran Boydak Holding de Kayseri imalat sanayinin lokomotif olma özelliğine sahiptir. Tekstil işletmelerinden Orta Anadolu Tic. ve San. A.Ş., denim kumaş ihracatı ile Kayseri’de en fazla ihracat yapan işletme konumundadır.

Kayseri’den yapılan ve Kayseri Sanayi Odası kayıtlarına giren 2003 yılı ihracat toplamı 517 milyon doları bulmuştur. Diğer gümrük kapılarından yapılan ihracat ile toplam 1 milyar doları aşan ihracatı bulunmaktadır. Kayseri gümrüğünden çekilen ithalat tutarı ise 2003 yılında 260 milyar dolardır (http://www.kayseri.gov.tr/scripts/script.asp?fx=ekonomik_sanayi&basx=Sanayi).

Kayseri’den ağırlıklı olarak makine halısı, pamuklu hambez, denim kumaşı, elektrik kablo, alüminyum profil, çelik ve galvanizli borular, muhtelif gıda maddeleri, kadife, yatak ve yorgan, havlu, sakı, elektrikli fırın, ocak, oto iç ve dış lastiği, büro mobilyaları, meyva konsantreleri, kuru bakliyat, pamuk ipliği, mobilya/kanepe, fiberoptik kablo, şeker, vs. Avrupa ülkelerine, Ortadoğu ve Afrika ülkelerine ihraç edilmektedir. Yine üretime yönelik olarak A.B.D., Avrupa ve Uzakdoğu ülkelerinden akü aksam ve parçaları, kimyevi maddeler, polyester ve viskos elyafı, radyan soba aksam ve parçaları, kumaş, yapağı, çeşitli hammaddeler, yatırım malı teçhizat ve makineleri ithalatı yapılmaktadır (DPT, 2002: 27).

1966 yılında kurulan Kayseri Sanayi Odası’nın; çeşitli işkollarına mensup, 26 meslek grubunda son dönemlerde açılan ve kapanan işletmeler de dahil olmak üzere yaklaşık 912 kayıtlı üyesi bulunmaktadır. Kayseri Valiliği İl Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü kayıtlarına göre ise şehirde farklı iş kollarına mensup 748 sanayi işletmesi bulunduğu belirtilmektedir.

Kayseri imalat sanayi özellikle 1950’li yıllarla birlikte daha önceki yıllarda yapılan kamu yatırımlarının da desteği ile sağlam temeller üzerine kurulmuş ve özellikle 1980’li yıllarla birlikte benimsenen yeni ekonomi politikaları sayesinde önemli bir yerel/yeni sanayi odağı haline gelmiştir. Kayseri’de esnaf ve zanaatkarlık

temelinde ticaret ve üretim kültürünün sahip olduğu kendine özgü yapı, Kayserililere atfedilen; çalışkanlık, açık gözlülük, zeki olmak, aldatmayı aldanmaya tercih etmek, tutumlu olmak gibi bir takım değerlerle de beslenerek, yerel ve ülke sanayi açısından önemli bir girişimcilik örneği olarak ortaya çıkmıştır.

3.2. KAYSERİ’DE İMALAT SANAYİİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetim bakış açısı ile rekabet üstünlüğü konusu ele alınırken ilgili alan yazında; ilk olarak endüstrinin rekabetçi yapıda ön planda olduğunu ileri süren endüstri temelli bakış açısı; ikinci olarak da işletmeye özgü kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin rekabetçi üstünlükte belirleyici olduğunu ileri süren kaynak temelli bakış açısı olmak üzere iki temel görüşün bulunduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada, “stratejik yönetim bakış açısı ile işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen etmenlerin neler olduğu” yönündeki temel araştırma sorusu (research question) ile araştırma konusu incelenmeye başlanmıştır.

Araştırmanın amacı, Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun, önerilen rekabet üstünlüğü modelinin test edilmesi sonucunda ortaya konulmasından oluşmaktadır. Önerilen modelin test edilmesi sonucu, araştırmada Kayseri’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen, endüstri ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin faktörlerin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bir başka deyişle, Kayseri’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin, ağırlıklı olarak endüstriyi oluşturan öğelerden mi, yoksa kendilerine özgü kaynak ve yetkinliklerinden mi etkilenecek rekabet üstünlüğü anlayışı belirledikleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu temel amacın yanı sıra işletmelerin büyüklüklerine ve faaliyet gösterdikleri işkoluna göre rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen faktörler bakımından bir farklılık gösterip göstermedikleri de bu araştırma ile ulaşılmaya çalışılan diğer amaçlar arasındadır.

Ayrıca, araştırma ile rekabette öne çıkan ögeler belirlenirken bu rekabet sürecinde hangi ögelerin ihmal edildiği de belirlenerek işletmelerin bundan sonraki faaliyetlerinde benimseyebilecekleri anlayış ve stratejiler için öneri ve geri bildirimde de bulunulmaya çalışılmaktadır. Öte yandan, bu araştırma ile ilgili alanda Türkiye’de yapılmış az sayıda araştırmaya bir yenisi ilave edilerek görece zayıf olan alan yazına da katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Önemi

Stratejik rekabet üstünlüğünün kaynağının endüstriden mi yoksa işletmelerin temel kaynak ve yetkinliklerinden mi kaynaklandığı sorusu bu konuda yapılan araştırmalara yön verirken, bu faktörlerden birinin belirleyici olduğunu ileri sürmenin ya da uygulamada bu ögelerden birini göz ardı etmenin yetersiz ve eksik bir yaklaşım olacağının altı çizilmektedir. Yani, bu iki bakış açısının birbirine alternatif değil, birbirini tamamlayıcı olduğuna işaret edilmektedir (Collins ve Montgomery, 1995; Ghemawat, 1986; Wernerfelt, 1984). Bir başka deyişle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hem endüstri yapısının, hem de işletmeye özgü kaynaklar ve yetkinliklerin bir sonucudur. Yani, endüstriyi (dış çevreyi) ihmal ederek kaynaklar ve yetkinlikler üzerine yoğunlaşmak ya da kaynak ve yetkinlikleri ihmal ederek endüstri belirleyicilerini temel alarak rekabet üstünlüğü anlayışı belirlemek adeta tek ayakla uzun bir yolculuğa çıkmaya benzetilmektedir (Barca, 2002: 40).

Her ne kadar rekabet üstünlüğü anlayışının belirlenmesinde bu iki bakış açısından herhangi birinin belirleyici olduğu yönündeki görüş ülkeden ülkeye, endüstriden endüstriye ve işletmeden işletmeye değişme özelliği gösterse de bu bakış açılarının her zaman birbirlerini tamamlaması gerektiği belirtilmektedir.

Bu araştırmada söz konusu iki bakış açısı birbirini tamamlayıcı biçimde ele alınmış ve Kayseri’deki imalat sanayi işletmeleri bakımından endüstriye ilişkin ve işletmeye özgü etmenlerden hangilerinin rekabet üstünlüğü anlayışında ön plana çıktığı önerilen modelin test edilmesiyle saptanmaya çalışılmıştır. Bu sistematik çerçevesinde uluslararası yazında Schmalensee (1985), Wernerfelt ve Montgomery (1988) ve Rumelt (1991) tarafından yapılan görgül araştırmalarda yaklaşık % 80 oranında kaynak ve yetkinliklerin, % 20 oranında da endüstriye ilişkin ögelerin

rekabet üstünlüğünün belirleyeni olarak ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de bu konuyu ortaya koyan görgül bir araştırma olmayıp sadece bazı öngörüler bulunmaktadır. Barca (2002), Amerika gibi istikrarlı bir ekonomik sistem için elde edilen bu bulguların ülkemiz için de aynen geçerli olacağını beklemenin olanaklı olmayacağı ayrıca henüz tam kurumsallaşmamış ve istikrara kavuşmamış ekonomik sistemimizde genel toplam içinde endüstriyi oluşturan etmenlerin etkisinin daha büyük olacağı yönünde bir tahminde bulunmaktadır (Barca, 2002: 41–43). Bakoğlu (2003) tarafından da geleneksel ve kaynak temelli firma teorisine dayalı rekabet anlayışlarını belirlemeye yönelik araştırma verileri bulunmadığının altı çizilmektedir. Bakoğlu (2003) günümüz rekabet dünyasında hem geleneksel (endüstri temelli) rekabet üstünlüğü anlayışını uygulayan, hem kaynak temelli bakış açısına göre rekabet eden, hem de bu iki bakış açısını bir arada uygulayan firmaların bulunabileceğini belirtmektedir (Bakoğlu, 2003: 75). Araştırma ile Türkçe alan yazındaki bu eksikliği tamamlanmaya ve bu konuda ileri sürülen öngörülerin ne kadar yerinde olduğunun ya da olmadığının ortaya konulmasına gayret edilmektedir. Araştırma ile konunun Kayseri özelinde imalat sanayii işletmeleri açısından nasıl bir özellik gösterdiği, söz konusu bakış açılarından endüstriye ilişkin ögelerin mi yoksa kaynak ve yetkinliklere ilişkin maddi olmayan ögelerin mi rekabetçi anlayışta ön plana çıktığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, “rekabet üstünlüğü” olgusunu stratejik yönetim bakış açısı ile ele almaktadır. Konu son yıllarda ilgili alan yazında her ne kadar “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” şeklinde de ele alınıyor olsa da araştırma boyunca bu iki kavram yer yer birbiri yerine ve çoğu zaman da “performans” ya da “rekabet üstünlüğü” kavramsallaştırması şeklinde kullanılmıştır.

Ayrıca, stratejik yönetsel açıdan rekabet üstünlüğü konusuna getirilen açıklamalar değişkenlik göstermektedir. Kârlılığın kaynaklarına ilişkin olarak; işletmenin pazar güçlerine karşı takındığı göreceli pozisyonu, işletmenin vizyonunun gerçekleştirilmesi, işletmenin üstün kaynak ve yetenekleri, işletmenin kritik başarı faktörleri, işletmenin öğrenme yeteneği, işletmenin yenilik yapma yeteneği...vb.

gösterilirken; mekanizmalara ilişkin olarak da giriş, çıkış ve taklit engelleri gösterilmektedir. Bu kaynakların her biri üzerinde farklı düşünce okulları ortaya çıkmıştır. Mintzberg'e göre (1990) bunlar on, Whittington'a göre (1993) dört, Pettigrew ve Wipp'e göre (1993) beş, Chaffe'e göre (1985) üç grupta sınıflandırılabilir. Bununla birlikte, De Wit ve Meyer'in iddia ettiği gibi üzerine inşa edildikleri temellere göre belirli bir indirgemeye tabi tutulduğunda görüşlerdeki çeşitlilikler iki farklı temel yaklaşım içinde kategorize edilebilmektedirler. Bunlar ilgili yazında "endüstriyi esas alan yaklaşım, pazar pozisyonu yaklaşımı veya pozisyon yaklaşımı" ve "kaynaklara dayalı yaklaşım, kaynak temellilik görüşü, temel yetenek tabanlı yaklaşım veya kaynak temelli bakış açısı" şeklinde isimlendirilmektedir (Barca, 2002: 31). Bu araştırma boyunca endüstrinin veya pazar pozisyonunun rekabette etkili olduğunu ileri süren görüşe "Endüstri Temelli Bakış Açısı" ve işletmenin özgün kaynaklarına dayalı olan rekabet üstünlüğü anlayışına da "Kaynak Temelli Bakış Açısı" adı verilmiştir.

Araştırma; ekonomik potansiyeli, sahip olduğu kendine özgü girişimci yapısı ve son 25 yıllık dönemde yerel/yeni sanayi odakları arasındaki edindiği yer gibi etmenler nedeniyle Kayseri'de ve imalat sanayii işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılmasının nedeni Kayseri'deki faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun imalatçı olması ve bu kapsamda; tekstil, makine/metal, mobilya/kanepe, çelik kapı gibi sektörlerde Kayseri'nin hissedilir bir ağırlığının bulunmasıdır. Ayrıca, araştırmanın belli bir sektör üzerinde yapılmayıp imalat sanayinin genelinde yapılmasının bir başka gerekçesi de araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak Kayseri sanayii hakkında daha genelleyici değerlendirme yapabilmeye olanak sağlamak ve daha fazla sayıda işletmeye ulaşmak suretiyle daha güçlü istatistiksel sonuçlara ulaşabilmektir. Diğer yandan araştırmanın, analiz düzeyi olarak belirlenen Kayseri imalat sanayiinde yapılması bu kapsama dahil değişik sektörler hakkında değerlendirmede bulunmayı da olanaklı kılmaktadır.

Araştırma, işletme düzeyinde rekabet üstünlüğünün belirleyicilerini, işletmelerin üst yöneticilerinin görüşlerine bağlı bir biçimde ortaya koyabilmek ve araştırma amacına uygun şekilde geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla

tasarlandığı için hipotetik-tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırmanın analiz birimi Kayseri’de faaliyet gösteren ve anakütle kapsamına dâhil her bir imalat sanayii işletmesidir. Analiz birimini oluşturan işletmelere ilişkin veriler her işletmeden ulaşılabilen bir üst düzey yöneticiden sağlanmıştır. Dolayısıyla verilerin yöneticilerin öznel görüşlerine dayanması sonuçların nesnelliğini ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini de etkilemektedir.

Araştırma, Kayseri özelinde ve Mart-Nisan 2006 döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulguların Kayseri ve benzer iller temelinde bir genellemeye olanak sağlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bulguların genellenebilirliğini artırabilmek ve ilgili yazına katkı sağlayabilmek için çalışmanın bir benzerinin ISO 500 büyük işletme örneklemini üzerinde yapılması planlanmış ve gerekli çalışmalar tamamlanmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi)

3.2.4.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi

Araştırma, Kayseri’de imalat sanayiinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Küçük ölçekli işletmelerin kapsam dışı tutulmasının nedeni, bu işletmelerin genellikle atölye tipi işletme özelliği göstermeleri ve rekabetçi açıdan büyük ve orta ölçekli işletmeler karşısında daha zayıf bir konumda yer almaları yüzündendir. Araştırmada orta ve büyük boy işletmelerin belirlenmesinde esas alınan ölçüt, 1998’den itibaren Avrupa Birliği tarafından geliştirilen ve işletmelerdeki çalışan sayısını esas alan tanımdır. Buna göre, 1-9 kişi çalıştıran işletmeler mikro, 10-49 kişi çalıştıran işletmeler küçük, 50-250 kişi çalıştıran işletmeler orta ve 251’in üzerinde çalışana sahip olan işletmeler ise büyük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 2002: 122). Araştırmada işletme büyüklüğü belirlenirken, çalışan sayısının esas alınmasının nedeni Kayseri’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin neredeyse tamamına yakınının emek yoğun çalışan ve düşük katma değerli ürünler üreten işletmeler olmaları yüzündendir.

Araştırmanın ana kütesinin belirlenmesi için Kayseri Sanayi Odası (KSO) kayıtlarından yararlanılmıştır. Yapılan incelemede KSO'ya Nisan 2006 tarihi itibarıyla kayıtlı toplam 912 işletmeden; 528'inin küçük ölçekli, 291'inin orta ölçekli ve 93'ünün ise büyük ölçekli işletme olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın ana kütesi orta ve büyük ölçekli yaklaşık 384 sanayi işletmesidir. Her ne kadar 384 işletmenin içinde kapanmış veya değişik nedenlerle faaliyetlerine ara vermiş işletmelerin bulunduğu araştırma sırasında ortaya çıkmışsa da oda kayıtları araştırmaya temel oluşturmuştur. Araştırma için veri toplanırken ana kütle içindeki büyük ve orta ölçekli işletmelerin oransal dağılımı göz önünde bulundurularak veriler toplanmaya çalışılmıştır. Buna göre, ana kütle içindeki büyük işletmelerin oranı yaklaşık % 25 iken bu araştırmada ilgili oran %30, orta ölçekli işletmelerin oranı anaküttelede % 75 iken, bu araştırmada % 70 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada ana kütle kapsamındaki 384 işletmenin tamamına anketler ulaştırılmış, dolayısıyla tam sayım yapılmıştır. Ancak, 113 işletmeden kullanılabılır veri elde edilmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı da % 30 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.4.2. Pilot Araştırma

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; akademisyenler, oda temsilcileri ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 15 işletme yöneticisi ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Bu sayede anket formunda yer alan soruların farklı demografik özelliklere sahip kişilerce anlaşılabilirliğinin ve ölçüm aracının içerik geçerliliğinin de test edilmesine olanak sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı önce işletme bölümünden değişik anabilim dallarına mensup akademisyenler tarafından ifadelerin anlaşılabilirliği bakımından incelenmiştir. İncelenerek taslak haline gelen anket formu önce Kayseri Ticaret Odası Başkan ve Başkan Yardımcıları ile Kayseri Sanayi Odası Genel Sekreterinin incelemesinden geçmiş birer sanayi ve oda temsilcileri olarak katkıları ve değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Anket formunun daha sonra 15 işletme yöneticisinden oluşan sektör temsilcisi tarafından cevaplanması, içerik ve tasarım

bakımından değerlendirilmesi istenmiştir. Bütün bu pilot araştırma sürecinden sonra bazı anket soruları taslak formdan çıkarılmış, bazı boyutlar ilave edilmiş ve bazı ifadeler de daha düzgün hale getirilerek ölçüm aracına son şekli verilmiştir.

3.2.4.3. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Araştırmanın kuramsal çerçevesi hazırlanırken, kitap, makale ve internet siteleri kullanılarak belgesel kaynak derlemesine dayalı ikincil verilerden yararlanılmıştır. Kayseri’deki imalat sanayiinde gerçekleştirilen uygulama kısmı ile ilgili birincil veriler ise anket ve görüşme tekniği yoluyla elde edilmiştir.

Anket ve görüşmeden oluşan iki veri toplama tekniğinin bir arada kullanılma nedeni bir tekniğin kendine özgü zayıflıklarının, diğer tekniğin sağlayabileceği üstünlüklerle dengelenmeye çalışılması yüzündendir. Yüzyüze görüşme yoluyla anketlerin yanıtlanabilmesi için Kayseri Ticaret Odası başkanlığı tarafından başta büyük işletmeler olmak üzere çok sayıda işletmeden randevular alınmış ve bu işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerle anketlerin önemli bir kısmı cevaplanmıştır. Ayrıca her işletmeden o işletmede çalışanlar kanalıyla kurulan bağlantılar sonucu yöneticilere ulaşılmaya çalışılmış ve bir kısım anket ve görüşmeler de bu yolla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin büyük çoğunluğu (85) yüzyüze görüşme yoluyla cevaplanan anketlerden oluşmaktadır. Geri kalan 28 cevaplanmış anket ise elektronik posta yoluyla ana kütlenin geri kalan kısmına ulaştırılan (299) anketlerden elde edilmiştir. Görüldüğü gibi elektronik posta yoluyla veri toplamada geri dönüş oranı (%10) oldukça düşük kalmıştır.

Nakip (2003) araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden anketin uygulanmasında farklı yöntemlerin bulunduğu işaret ederek en güçlü yöntemin yüz yüze görüşme yoluyla anketlerin uygulanması olduğunu altını çizmektedir. En zayıf yönetimin ise mektupla yapılan anketler olduğunu belirtmektedir (Nakip, 2003: 93). Bu araştırmada Nakip’in (2003) de belirttiği gibi yüz yüze görüşme yoluyla anketlere yanıt almada büyük başarı sağlanmıştır. Her veri toplama tekniğinde olduğu gibi yüzyüze anket tekniğinin de araştırmacı tarafından yanıtlayıcının etkilenmesi (bias) gibi kimi sakıncaları olsa da araştırma yürütülürken bu etki en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Bu sakıncalarının yanında yüz yüze anket tekniğinin araştırmacılara

daha sağlıklı veri toplanması konusunda sunduğu birçok üstünlük de bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları; anketlerin kim tarafından doldurulduğundan emin olmak, yanıtların samimi ya da gerçekçi olduğunu denetleyebilmek, yanıtlanma oranını yüksek tutabilmek ve süreci kontrol edebilmek gibi. Veri toplama konusunda anket tekniğinin taşıdığı bir başka handikap ise yanıtlayıcıların, araştırmacının beklediği biçimde veya kendilerini / işletmelerini olduğundan farklı, olumlu göstermeye dönük yanıt verme eğiliminde olmaları olarak ifade edilebilecek “sosyal beğenilirlik etkisi” (social desirability bias) ile yanıt vermeleridir. Yüzyüze anketler ve görüşmeler sonucu bu etki veya eğilimle yanıt verilip verilmediği de belirli ölçüde anlaşılabilmekte ve sonuçlar değerlendirilirken bu durum göz önünde bulundurulmaktadır.

Anketler uygulanırken önceden randevu alınan işletme yöneticilerine bir nüshası kendilerine verilen anket sorularını takip etmeleri sağlanarak sorular okunmuş ve yöneticilerin sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Bu sürecin sonunda araştırma konusu ile ilgili, varsa ek açıklamalar dinlenerek not edilme yoluna gidilmiştir. Ek açıklamalar sırasında birçok işletme yöneticisi; sektör, sektördeki konumları ve rekabetçilikte kendileri açısından önemli gördükleri noktalara temas etmişlerdir. Araştırma süresince anketlerin cevaplanmasından sonra yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevapların ne derece tutarlı ve güvenilir olduğunun da test edilme olanağı bulunmuştur. Araştırmada her bir işletme yöneticisinin anket sorularını cevaplaması ve arkasından yaptıkları açıklamaların aldığı toplam süre yaklaşık 45 ile 60 dk. arasında değişmektedir.

3.2.4.4. Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı (Bkz. Ek 1) işletme yöneticilerine hitaben araştırmacının; konusunu, amacını ve anketin bölümlerini içeren kısa bir üst yazının haricinde, kapalı uçlu ve Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olan beş ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi bağlamında incelenen endüstri temelli bakış açısı, kaynak temelli bakış açısı, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü (performans) gibi soyutlama düzeyi yüksek kavram veya yaklaşımlar,

anket formu hazırlama sürecinde konu ile ilgili ölçeklerden ve alan yazından yararlanılarak daha operasyonel ve somut hale getirilmeye çalışılmıştır.

Anket formunun A Bölümünü oluşturan ve Tablo 10'daki gibi 22 maddeden (item) oluşan endüstri temelli bakış açısına ilişkin ölçek; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili beş rekabet gücü faktörüne ilişkin geliştirilen maddelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak hesaplanmıştır⁴. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Wan (2004) ve Parks (1988) başta olmak üzere ilgili alan yazından yararlanılmıştır. Wan (2004) ve Parks (1988) endüstri temelli bakış açısına ilişkin beş rekabet gücü faktörünün işletmelerin rekabet anlayışı üzerindeki “önem derecesini” yedili likert tipi ölçekle ve her bir ögeyi bir soru ile ölçme yoluna gitmiştir. Bu araştırmada ise, kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerindeki “etkisi” beşli Likert tipi ölçekle (1=Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili) ölçülmüştür. İşletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkili olan, endüstri temelli bakış açısına ilişkin 22 maddeden oluşan bu bölümde; ilk beş madde sektöre yeni girecek firmalardan, 6,7 8, 9. maddeler endüstrideki rekabet yoğunluğundan, 10, 11, 12, 13. maddeler ikame ürün tehdidinden, 14, 15, 16, 17, 18. maddeler alıcıların pazarlık gücünden ve bu bölümün son beş maddesi ise tedarikçilerin pazarlık gücünden kaynaklanan tehditlere ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

⁴ Bir ölçeğin ya da tekniğin güvenilirliğini ölçmenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri, aynı testin ya da anketin aynı denekler üzerinde 3-4 hafta sonra tekrarlanması ve sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının ölçülmesidir. Bu yaklaşımın maliyet artışı ve uygulama zorluğu gibi çeşitli dezavantajları araştırmacıları başka bir güvenilirlik analizi arayışına itmiş ve ortaya “içsel tutarlılık analizi” çıkmıştır. İçsel tutarlılık analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. İlgili katsayının 0,70'den büyük olması ölçeğin güvenilirliğinin bir işaretidir (Saruhan ve Özdemirci, 2005: 117–118).

Tablo 10: Endüstri Temelli Bakış Açısı ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları

Cronbach $\alpha = 0,84$	
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	Sektöre Yeni Girecek İşletmeler $\alpha = 0,75$
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	Yoğun Rekabet $\alpha = 0,51$
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	İkame Ürünler $\alpha = 0,75$
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	Müşterilerin Pazarlık Gücü $\alpha = 0,55$
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)	
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü $\alpha = 0,70$
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları (ileriye doğru entegrasyon)	

Tablo 11'deki gibi anket formunun B bölümünde yer alan rekabet stratejilerine ilişkin ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır. Bu bölümde işletmelerin izleyebilecekleri 4 farklı rekabet stratejisinin, işletmelerin performansları bir başka deyişle rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisi yine aynı şekilde beşli Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçeğin Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,88'dir. Bu bölümde kullanılan ölçek Wan (2004) tarafından geliştirilen ölçektir (Wan, 2004: 85–86). Wan tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan ölçekten 20 değişken bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek önce çeviri-geri çeviri yöntemiyle üç

akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş karşılaştırma yapıldıktan sonra İngiliz Dili ve Edebiyatından bir akdemiysen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Orijinal ölçekle karşılaştırıldıktan sonra anlam bakımından bir farklılık olmadığı kanısına varılarak araştırmada kullanılmıştır. Ölçekteki ilk beş madde “farklılaştırma” stratejisi ile 6, 7, 8, 9, 10. maddeler “maliyet” stratejisi ile 11, 12, 13, 14, 15. maddeler “odaklanma” stratejisi ve 20. soruya kadar olan son beş maddedeki değişken ise “uluslararasılaşma” stratejisi ile ilgilidir.

Tablo 11: Rekabet Stratejileri ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları

Cronbach $\alpha = 0,88$	
1. Toptancı ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerinin rakiplere göre etkili kontrolü	Farklılaştırma Stratejisi $\alpha = 0,86$
2. Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili araştırmalar yapma	
3. Rakiplerden daha iyi müşteri hizmeti sunma	
4. Rakiplerden daha hızlı yeni ürün meydana getirme	
5. Rakiplere göre daha fazla reklâm veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	
6. Benzer kalitedeki ürünleri rakiplerden daha düşük fiyata sunma	Maliyet Stratejisi $\alpha = 0,74$
7. Hammaddeleri rakiplere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	
8. Gerekli sermayeyi rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme	
9. Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakiplere göre daha fazla yatırım yapma	
10. Rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	
11. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	Odaklanma Stratejisi $\alpha = 0,68$
12. Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış üretim yapma (seri uyarlama)	
13. Rakiplere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	
14. Rakipler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	
15. Rakiplere göre daha fazla müşteri bağlılığı tesis etme ve geliştirme	
16. İhracat ve/veya ithalat yoluyla uluslararası piyasalara girme	Uluslararasılaşma Stratejisi $\alpha = 0,81$
17. Doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme	
18. Birleşme ve/veya satın alma yoluyla uluslararasılaşma	
19. Teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar (Joint Venture) yoluyla uluslararasılaşma	
20. Lisans anlaşmaları yoluyla uluslararasılaşma	

Tablo 12'deki anket formunun C bölümünde işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde etkili olan işletmelere özgü kaynak, kabiliyet ve temel yetkinliklere ilişkin toplam 36 maddeden oluşan değişkenler yer almaktadır. Bu 36 maddeden oluşan değişkenlerin işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisinin ölçümünde yine beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek kendi içinde; maddi kaynaklar, kurumsal itibar, marka, örgüt kültürü ve insan kaynakları olmak

üzere beş boyutta değerlendirilmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha güvenirlik katsıyısı 0,93'dür.

Kaynak temelli bakış açısına ilişkin boyutlar belirlenirken, maddi olmayan kaynaklar boyutu Hall (1992) tarafından yapılan sınıflama çerçevesinde “insana bağımlı” maddi olmayan kaynaklar esas alınarak belirlenmiştir. Hall'un sınıflamasında ele aldığı “insana bağımlı” maddi olmayan kaynaklar; çalışanların mesleki bilgi birikimi, örgüt kültürü, itibar ve marka olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada Hall tarafından tespit edilen dört boyuta Grant tarafından işaret edilen maddi kaynaklar boyutunun da ilave edilmesi ile kaynak temelli bakış açısı toplam 5 boyut altında incelenmiştir.

Ölçekte yer alan ilk dört madde maddi kaynaklarla ilgilidir. Bu dört madde başta Garnt (2002) olmak üzere konu ile ilgili alan yazından yararlanılarak oluşturulmuştur. 5. ve 12. maddeler arasında yer alan 8 maddelik kurumsal itibar (imaj) ölçeği hazırlanırken Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilmiş olan 10 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ve 13 ile 21. maddeler arasında yer alan 9 maddeden oluşan marka ile ilgili ifadeler de yine Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçekten çıkarılmıştır. Kaynak temelli bakış açısına ilişkin ölçeğin 22 ile 27. maddeleri arasında yer alan örgüt kültürüne ilişkin maddeler de yine aynı ölçekten yararlanılarak bu araştırmada kullanılmıştır. Bharadwaj'ın ölçeği de Wan'ın ölçeğinde olduğu gibi önce alandan üç akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş sonra bu çeviriler karşılaştırılarak bir ortak çeviride anlaşılmış ve sonra İngiliz Dili ve Edebiyatından bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevirilerek orijinal ölçekle karşılaştırılmış ve daha sonra anlam farklılığı olmadığına karar verilerek uygulanma yoluna gidilmiştir. Ölçeğin son boyutu olan 28 ile 36. maddeler arasındaki 9 madde insan kaynakları ile ilgili maddelerdir. Bu boyuttaki maddeler, ilgili alan yazından hareketle oluşturulmuştur.

Tablo 12: Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin α Güvenirlik Katsayıları

Cronbach $\alpha = 0,93$	
1. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi.	Maddi Kaynaklar $\alpha = 0,55$
2. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi.	
3. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması.	
4. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması.	
5. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	Kurumsal İtibar $\alpha = 0,85$
6. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması.	
7. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması.	
8. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması.	
9. İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması.	Marka $\alpha = 0,87$
10. İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi.	
11. Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	
12. İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	
13. İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması.	Örgüt Kültürü $\alpha = 0,89$
14. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması.	
15. Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması.	
16. Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	
17. Müşterilerin, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları.	İnsan Kaynakları $\alpha = 0,75$
18. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları.	
19. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması.	
20. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması.	
21. Markamızın yeni sektörlerle girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	İnsan Kaynakları $\alpha = 0,75$
22. Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları.	
23. İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması.	
24. İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi.	
25. İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması.	İnsan Kaynakları $\alpha = 0,75$
26. İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri.	
27. Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi.	
28. Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması.	
29. Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri.	İnsan Kaynakları $\alpha = 0,75$
30. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması.	
31. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması.	
32. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması.	
33. Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması.	İnsan Kaynakları $\alpha = 0,75$
34. İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması.	
35. Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları.	
36. Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması.	

Anket formunun D bölümü soyutlama düzeyi yüksek bir kavram olan rekabet üstünlüğü olgusunun; pazar payı, kârlılık ve satışların büyüme oranı gibi daha somut değişkenlerle ifade edilmesi sonucunda ölçülmesine dayanmaktadır. Bu bölümde söz konusu performans değişkenleri ile ilgili belirli bir yılın değerlerini esas alan statik bir değerlendirme yerine 2001 ekonomik krizinden buyana ilgili parametrelerde nasıl bir değişimin gözlemlendiğine dair dinamik bir değerlendirme yapılmıştır. 2001 ekonomik krizinin hareket noktası olarak kabul edilme nedeni bu tarihten itibaren Türkiye ekonomisinde görülen rakamsal büyümeyle açıklanabilir. Bu bölümün ilk dört sorusunda işletmelerin kendilerini en büyük rakipleri karşısındaki performanslarına (pazar payı, satışların büyüme oranı, net kar gibi) göre beşli likert tipi ölçekle (1= Çok Düşük, 3= Eşit, 5 = Çok Yüksek) değerlendirmeleri istenmiştir. Bu dört soruda işletmelerin performansları objektif/ekonomik değerlerle değil de subjektif/algısal olarak ölçülmüştür. Subjektif/Algısal ölçüm yapılmasının nedenleri, işletmelerin özellikle finansal performanslarına ilişkin bilgileri paylaşmak istememeleri veya bu bilgileri, örneğin pazar payı, kendilerinin de bilmiyor olmaları yüzündendir. Bu nedenle son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle finansal performansı ilgilendiren ölçümler yapılırken ilk kez Dess ve Robinson (1984) tarafından geliştirilen subjektif ölçümlerin kullanıldığı görülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Bharadwaj 1994; Katsikeas vd. 1996, Yücel, 2006). Bu bölümün son iki sorusunda ise yine işletmelerin pazar payları ve satışlarının büyüme oranlarına ilişkin belirli oransal aralıklar belirlenmiş ve işletme yöneticilerinin buna göre bulundukları konumu belirlemeleri istenmiştir.

Anket formunun son bölümü olan E bölümünde işletmelerin demografik özellikleri temelinde tanımlanabilmesi için yöneticilere bazı sorular yöneltilmiştir. Bunlardan birincisi işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün belirlenmesine yönelik sorudur. Bu soruda yanıtlayıcıya faaliyet gösterilen sektöre ilişkin değişik seçenekler sunulmuş ve bir de bunların dışındaki cevaplar için “diğer” seçeneği için yer ayrılmıştır. Bu bölümün bir başka sorusu anketi yanıtlayan kişinin işletmedeki pozisyonu ile ilgilidir. Ayrıca araştırmada işletmeler orta ve büyük boy şeklinde ayrıştırılmış ancak bu ayrıştırma Kayseri Sanayi Odası’nın kayıtlarına göre yapılmıştır.

Şekil 9’da ana ögeleri temelinde açıklanan ve Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının etkilendiği dinamikleri ortaya koyabilmek amacıyla önerilen kavramsal modelin test edilebilmesi için modelin ögeleri Ek 1’deki anket formuna dönüştürülerek hipotez testleri ve istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için uygun hale getirilmiştir.

3.2.4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen; endüstri temelli bakış açısı, kaynak temelli bakış açısı ve rekabet stratejileri ile ilgili bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan işletme performansı üzerindeki etkileri, geliştirilen hipotezlerle test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı ile ilgili boyutların performans üzerindeki “doğrudan” etkisine bakılarak aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

a) Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler

- H₁: Endüstriye “yeni girecek firmalar” işletmelerin performansını etkilemektedir.
- H₂: Endüstrideki firmalar arasındaki “rekabetin yoğunluğu” işletmelerin performansını etkilemektedir.
- H₃: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride “ikame ürünlerin bulunması” performanslarını etkilemektedir.
- H₄: Endüstrideki “alıcıların pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.
- H₅: Endüstrideki “tedarikçilerin pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.

b) Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler

- H₆: İşletmeye özgü “maddi kaynaklar” işletmelerin performansını etkilemektedir.

H₇: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “kurumsal itibar” işletmelerin performansını etkilemektedir.

H₈: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “marka” işletmelerin performansını etkilemektedir.

H₉: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “örgüt kültürü” işletmelerin performansını etkilemektedir.

H₁₀: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “insan kaynakları” işletmelerin performansını etkilemektedir.

Araştırmada ayrıca yukarıdaki endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin ögelerin rekabet stratejileri üzerinden işletme performansı üzerinde nasıl bir “dolaylı” etkiye sahip oldukları da bir hipotezle test edilmiştir. Bu ilişki Şekil 9’daki önerilen araştırma modelinde dolaylı etki şeklinde belirtilmiştir.

H₁₁: Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin değişkenler rekabet stratejileri yoluyla işletmenin performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Araştırmada test edilen diğer hipotezler ise şöyledir:

H₁₂: İşletme performansını etkileyen Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin faktörlerin performans üzerindeki etkisi sektörden sektöre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin faktörlerin performans üzerindeki etkisi işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler, anket ve görüşmelerden elde edilen ham verilerin işlenmesi ve analiz edilmesi sonucunda, test edilerek bilimsel bulgulara dönüşmektedir.

3.2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket tekniği sonucu elde edilen ham veriler; SPSS 13.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Öncelikle şişletmelerin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konulmuştur. Bunun yanısıra araştırmada kullanılan endüstri temelli bakış açısı, kaynak temelli bakış açısı ve şişletmelerin takip edebilecekleri rekabet stratejileri ile ilgili ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve ölçek maddelerine verilen cevapların Likert ölçeğine göre yüzdelik değerlerinden oluşan veriler tablolar haline getirilerek değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişken sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya toplayabilmek için çok değişkenli analizlerden olan faktör analizi uygulanmıştır. Endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin ögelerin şişletmelerin performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek bakımından faktör değişkenleri esas alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca söz konusu iki bakış açısına ilişkin ögelerin şişletmelerin performansı üzerindeki etkisinin şişletmelerin büyüklüğüne ve faaliyet gösterdikleri sektöre göre bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek için de bağımsız örneklemeler t testi ile çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) uygulanarak araştırma hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır.

3.2.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, şekil 9'daki önerilen kavramsal modelin ögeleri ile şişletmelere ilişkin özellikler; yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirilmiştir.

3.2.5.1.1. Yanıtlayıcılar ve İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 13'de araştırmanın yürütüldüğü şişletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımından dağılımları yüzde ve frekanslar yardımıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 13: Faaliyet Gösterilen Sektör

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Gıda / İçecek	11	9,7
Tekstil / Konfeksiyon	28	24,8
Mobilya / Kanepe	32	28,3
Elektrik / Elektronik	3	2,7
Demirçelik / Metal	23	20,4
Makine / Metal	5	4,4
Madencilik	3	2,7
Plastik	3	2,7
Ambalaj	5	4,4
Toplam	113	100

Araştırmada yer alan 113 imalat sanayi işletmesinin sektörlere göre dağılımına bakıldığında 32 işletme ile Mobilya / Kanepe sektörünün ilk sırada, 28 işletme ile Tekstil / Konfeksiyon sektörünün ikinci ve 23 işletmeyle Demirçelik / Metal sektörünün üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Bu üç sektörün araştırmaya dahil imalat sanayi işletmeleri içindeki toplam payı % 73,5'tür. Kayseri'deki imalat sanayiinin de ağırlıklı olarak bu üç sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 14'de araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüğü veya ölçeği ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 14: İşletmelerin Büyüklüğü veya Ölçeği

Büyüklük / Ölçek	Frekans (n)	Yüzde (%)
Büyük	35	31
Orta	78	69
Toplam	113	100

Buna göre büyük ölçekli işletmeler toplam içinde % 31, orta ölçekli işletmeler ise % 69'luk bir oranı temsil etmektedirler. Bu oran, anakütle içindeki küçük ölçekli işletmeler kapsam dışı tutulduğunda, %25 büyük ve %75 de orta büyüklükteki işletme oranına yakın bir değerdir.

Tablo 15: Yanıtlayıcıların Pozisyonu

Pozisyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Genel Müdür (CEO)	11	9,7
Genel Müdür Yardımcısı	21	18,6
Departman Müdürü / Sorumlusu	81	71,7
Toplam	113	100

Tablo 15’de araştırmaya katılan üst düzey işletme yöneticilerinin pozisyonları yer almaktadır. Buna göre verilerin toplanmasına katkı sağlayan yöneticilerin; % 71,7’si departman müdürü, %18,6’sı genel müdür yardımcısı ve % 9,7’si ise genel müdür düzeyindedir. Dağılımın bu şekilde gerçekleşme nedeni, özellikle büyük ölçekli işletmelerde hiyerarşinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça ilgili yöneticilere zamanlarının kısıtlılığı ve işlerinin yoğunluğu yüzünden ulaşılma sorunu yaşanmasındandır.

3.2.5.1.2. Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 16’da Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarına etki eden endüstri temelli bakış açısına ilişkin ölçek ve bu ölçeğe verilen yanıtlar sonucu oluşan ortalama ve standart sapma değerleri ile ölçekte yer alan ifadelere yöneticilerin verdikleri cevapların yüzdelere göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 16: Endüstri Temelli Bakış Açısının Rekabet Üstünlüğü Anlayışı Üzerindeki Etkisi

	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	S.Sap.
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	113	8	15,9	20,4	49,6	6,2	3,30	1,068
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	113	0,9	15,9	18,6	59,3	5,3	3,52	0,857
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	113	0,9	12,4	13,3	54,9	18,6	3,78	0,923
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	113	8	21,2	19,5	44,2	7,1	3,21	1,106
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	113	6,2	20,4	21,2	50,4	1,8	3,21	0,995
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	113	2,7	8	14,2	46,9	28,3	3,90	0,991
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	113	-	23	25,7	47,8	3,5	3,32	0,869
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	113	-	15,9	17,7	40,7	25,7	3,76	1,011
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	113	0,9	5,3	6,2	42,5	45,1	4,26	0,864
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturmaması	113	4,4	11,5	21,2	54	8,8	3,51	0,965
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	113	2,7	6,2	11,5	44,2	35,4	4,04	0,981
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	113	1,8	2,7	13,3	64,6	17,7	3,94	0,759
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlamaması	113	3,5	8	13,3	54,9	20,4	3,81	0,972
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya	113	6,2	21,2	23	29,2	20,4	3,36	1,203

çekmesi								
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	113	0,9	8	4,4	43,4	43,4	4,20	0,918
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)	113	8	50,4	20,4	15,9	5,3	2,60	1,022
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	113	4,4	11,5	15	53,1	15,9	3,65	1,026
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	113	12,4	40,7	21,2	20,4	5,3	2,65	1,100
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	113	10,6	49,6	19,5	14,2	6,2	2,56	1,060
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	113	9,7	32,7	28,3	21,2	8	2,85	1,112
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	113	3,5	10,6	9,7	37,2	38,9	3,97	1,114
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları (ileriye doğru entegrasyon)	113	13,3	45,1	16,8	22,1	2,7	2,56	1,060
Genel Ortalama ve Standart Sapma							3,45	0,998

1= Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili

Tablo 16'daki gibi Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde, endüstri temelli ögelerin etkisine ilişkin genel ortalama 3,45'dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin beş rekabet gücü faktörünün, Kayseri'deki işletmelerin rekabet anlayışları üzerinde Likert ölçeğine göre "Ne Etkili Ne Etkisiz" ile "Etkili" ifadeleri arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu belirtilen 4,26 ortalama değeri ile endüstrideki rekabetçi yapının fiyat rekabetine yol açtığı ile ilgili maddedir. Bunu 4,2 ortalama ile müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri, 4,04 ile müşterilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı ile ilgili ifadeler izlemektedir. Ayrıca 3,97 ortalama ile tedarikçilerce sağlanan ürünlerin işletmeler için yaşamsal öneme sahip olması, 3,94 ile ikame ürünlerin fiyatlar üzerinde meydana getirdiği baskı nedeniyle kârlılığın azalması ve 3,9 ortalama ile yaşanan yoğun rekabet yüzünden işletmelerin gelirlerinin azalması ile ilgili maddeler de işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde etkili olan diğer öğelerdir. İşletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlara göre rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde en az etkiye sahip maddeler ise 2,56 ortalama ile tedarikçilerin işletmelerin faaliyet gösterdikleri iş sahalarına girme olasılıkları ile yine tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmeleri kendilerine bağımlı kılabilmeleri ile ilgili

maddelerdir. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık) da yine 2,6 ortalama ile işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını en az etkileyen öğeler arasında yer almaktadır.

3.2.5.1.3. İşletmelerin Takip Edebilecekleri Rekabet Stratejileri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 17’de işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmek için takip edebilecekleri stratejilerle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 17: İşletmelerin Takip Edebilecekleri Olası Rekabet Stratejileri

	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	S.Sap.
1. Toptancı ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerinin rakiplere göre etkili kontrolü	113	8	38,1	27,4	21,2	5,3	2,78	1,041
2. Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili araştırmalar yapma	113	1,8	14,2	37,2	32,7	14,2	3,43	0,962
3. Rakiplerden daha iyi müşteri hizmeti sunma	113	1,8	11,5	13,3	47,8	25,7	3,84	0,966
4. Rakiplerden daha hızlı yeni ürün meydana getirme	113	6,2	14,2	23	35,4	21,2	3,51	1,158
5. Rakiplere göre daha fazla reklâm veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	113	8	38,9	20,4	21,2	11,5	2,89	1,175
6. Benzer kalitedeki ürünleri rakiplerden daha düşük fiyata sunma	113	3,5	12,4	9,7	39,8	34,5	3,89	1,121
7. Hammaddeleri rakiplere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	113	0,9	20,4	15	36,3	27,4	3,69	1,111
8. Gerekli sermayeyi rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme	113	0,9	20,4	20,4	36,3	22,1	3,58	1,075
9. Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakiplere göre daha fazla yatırım yapma	113	-	9,7	20,4	54,9	15	3,75	0,829
10. Rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	113	3,5	22,1	38,1	25,7	10,6	3,18	1,011
11. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	113	5,3	27,4	24,8	34,5	8	3,12	1,070
12. Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış üretim yapma (seri uyarılama)	113	20,4	32,7	10,6	32,7	3,5	2,66	1,229
13. Rakiplere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	113	2,7	25,7	16,8	46	8,8	3,33	1,039
14. Rakipler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	113	18,6	38,9	8,8	29,2	4,4	2,62	1,212
15. Rakiplere göre daha fazla müşteri bağlılığı tesis etme ve geliştirme	113	0,9	11,5	28,3	47,8	11,5	3,58	0,874
16. İhracat ve/veya ithalat yoluyla uluslararası piyasalara girme	113	8,8	7,1	3,5	47,8	32,7	3,88	1,201
17. Doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme	113	66,4	19,5	7,1	4,4	2,7	1,58	0,989
18. Birleşme ve/veya satın alma yoluyla uluslararasılaşma	113	60,2	29,2	4,4	6,2	-	1,57	0,844
19. Teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar (Joint Venture) yoluyla uluslararasılaşma	113	61,9	23	4,4	10,6	-	1,64	0,983
20. Lisans anlaşmaları yoluyla uluslararasılaşma	113	65,5	23	5,3	6,2	-	1,52	0,857
Genel Ortalama ve Standart Sapma							3,00	1,037

1= Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili

Tablo 17’ye bakıldığında işletmelerin takip ettikleri rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların genel ortalaması 3,00 yani “ne etkili ne etkisiz” şeklindedir. Buna rağmen verilen yanıtlardan, işletmelerin farklılaştırma stratejilerinden olan rakiplere oranla daha iyi müşteri hizmeti sunma ile ilgili ölçek maddesini, 3,84 ortalama ile rekabet üstünlüğü anlayışlarını en çok etkileyen öge olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü açısından maliyete duyarlı stratejilere daha yatkın bir duruş sergiledikleri görülmektedir. Zira Tablo 17’deki maliyete duyarlılığı temsil eden 6. 7. 8. 9. ve 10. maddelere verilen cevapların ortalama değerlerinin 3.00’ın üzerinde olması bunun kanıtıdır. İşletmeler, genellikle ihracat ağırlıklı faaliyet gösterdikleri için rekabet üstünlüğü oluşturmada uluslararasılaşma stratejileri arasında yer alan ihracat ve/vaya ithalat ile ilgili soruya 3,88 ortalama ile rekabet anlayışları üzerinde “etkili” olduğunu belirtir bir yanıt vermişlerdir. Diğer uluslararasılaşma stratejilerinin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde etkili olmadığı belirtilmiştir. Kayseri’deki işletmeler, odaklanma stratejilerileri arasında yer alan ve 3,58 ortalama ile daha fazla müşteri bağlılığı oluşturma ile ilgili değişken dışında kalan diğer stratejilerin rekabetçi anlayışları üzerinde fazla bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir.

3.2.5.1.4. Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 18’de Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 18: Kaynak Temelli Bakış Açısının Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi

	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	S.Sap.
1. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi.	113	-	5,3	10,6	44,2	39,8	4,19	0,830
2. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi.	113	-	17,7	23,9	49,6	8,8	3,50	0,888
3. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması.	113	0,9	15	21,2	47,8	15	3,61	0,949
4. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması.	113	4,4	31,9	30,1	25,7	8	3,01	1,039
5. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	113	1,8	13,3	28,3	39,8	16,8	3,57	0,981
6. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar	113	1,8	6,2	21,2	60,2	10,6	3,72	0,807

tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması.								
7. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması.	113	2,7	28,3	25,7	32,7	10,6	3,20	1,054
8. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması.	113	2,7	15	13,3	54	15	3,64	1,001
9. İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması.	113	4,4	37,2	29,2	22,1	7,1	2,90	1,026
10. İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi.	113	-	8	26,5	51,3	14,2	3,72	0,807
11. Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	113	1,8	16,8	32,7	29,2	19,5	3,48	1,045
12. İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	113	0,9	10,6	36,3	40,7	11,5	3,51	0,867
13. İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması.	113	9,7	44,2	22,1	17,7	6,2	2,66	1,074
14. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması.	113	3,5	43,4	18,6	25,7	8,8	2,93	1,091
15. Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması.	113	8	31,9	23,9	25,7	10,6	2,99	1,153
16. Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	113	6,2	29,2	21,2	21,2	22,1	3,24	1,263
17. Müşterilerin, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları.	113	11,5	42,5	15,9	25,7	4,4	2,69	1,111
18. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları.	113	12,4	15	15,9	23	33,6	3,50	1,409
19. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması.	113	37,2	30,1	11,5	15,9	5,3	2,22	1,252
20. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması.	113	3,5	43,4	15,9	30,1	7,1	2,94	1,080
21. Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	113	8	34,5	19,5	25,7	12,4	3,00	1,195
22. Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları.	113	7,1	24,8	40,7	20,4	7,1	2,96	1,012
23. İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması.	113	4,4	16,8	28,3	38,1	12,4	3,37	1,045
24. İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi.	113	2,7	4,4	23	52,2	17,7	3,78	0,884
25. İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması.	113	-	6,2	24,8	59,3	9,7	3,73	0,723
26. İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri.	113	4,4	28,3	23,9	31	12,4	3,19	1,114
27. Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi.	113	1,8	6,2	34,5	46	11,5	3,59	0,841
28. Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması.	113	2,7	41,6	18,6	30,1	7,1	2,97	1,056
29. Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri.	113	0,9	18,6	35,4	32,7	12,4	3,37	0,956
30. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması.	113	2,7	41,6	30,1	22,1	3,5	2,82	0,928
31. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması.	113	8,8	49,6	13,3	24,8	3,5	2,65	1,060
32. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit	113	8	51,3	21,2	15	4,4	2,57	0,990

edilmesinin zor olması.								
33. Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması.	113	4,4	39,8	15,9	29,2	10,6	3,02	1,142
34. İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması.	113	7,1	46	22,1	21,2	3,5	2,68	1,002
35. Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları.	113	6,2	33,6	35,4	18,6	6,2	2,85	1,002
36. Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması.	113	11,5	42,5	32,7	12,4	0,9	2,49	0,888
Genel Ortalama ve Standart Sapma							3,17	1,015

1= Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili

İşletmelerin performanslarını etkileyen Kaynak Temelli Bakışa Açısı ile ilgili ölçek sorularına verdikleri yanıtların genel ortalaması 3,17'dir. Tablo 18'e bakıldığında işletmenin sahip olduğu maddi kaynaklardan özsermaye ögesi, yapılan yatırımlarda 4,19 ortalama ile rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen önemli faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumsal itibar ile ilgili değişkenlerden işletmeye yapılan yatırımların yöneticiler tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması ve işletmenin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi şeklindeki değişkenler 3,72 ortalama ile rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde etkili olmaktadır. Marka boyutu ile ilgili genel ortalama değerlerinin düşük olduğu ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü anlayışını genel olarak etkilemediği görülmektedir. Örneğin işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstride güçlü markaların bulunması 3,50 ortalama ile rekabet üstünlüğü anlayışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü ile ilgili değişkenlerden işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışını en fazla 3,78 ortalama ile işletmelerin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi ile 3,73 ortalama ile işletmede yer alan gruplar arasında güven hissinin bulunması etkilemektedir. İnsan kaynakları boyutu ile ilgili değişkenlerin genel olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak yine de üst düzey yöneticilerin sektörün en iyileri arasında gösterilmesi 3,37 ve eş değer personelin işgücü piyasasından bulunmasının kolay olması 3,02 ortalama ile işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde zayıf bir etkiye sahiptir.

3.2.5.1.5. Rekabet Üstünlüğü (Performans) Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 19’da araştırmaya katkı sağlayan yanıtlayıcıların işletmelerinin performanslarıyla ilgili yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 19: Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	S.Sap.
1. En önemli rakiplerimize göre işletmemizin pazar payı	113	1,8	34,5	32,7	22,1	8,8	3,02	1,000
2. En önemli rakiplerimize göre işletmemizin satışlarının büyüme oranı	113	0,9	23,9	39,8	27,4	8	3,18	0,918
3. En önemli rakiplere göre işletmemizin net kârı	113	1,8	32,7	38,9	22,1	4,4	2,95	0,895
4. İşletmemizin rakipleri karşısındaki genel performansı	113	-	25,7	35,4	31	8	3,21	0,921

1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Eşit, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek

Tablo 19’da işletmelerin performansları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların 2,95 ile 3,21 aralığında değiştiği görülmektedir. Yanıtlardan Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin, kendilerini en önemli rakiplerine göre “eşit” rekabet gücüne sahip olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Ayrıca, işletmelerin performansları ile ilgili yüzdelik dilimlere göre sahip oldukları pazar payı aralığı ve satışlarının ortalama büyüme oranına ilişkin tanımlayıcı istatistikler de incelenmiştir. Buna göre Tablo 20’de yer aldığı şekliyle yanıtlayıcıların yaklaşık %62’si sahip oldukları pazar payı aralığını “%15’den küçük” olarak belirtirken, yaklaşık %25 oranındaki bir kesim ise “%16-30 aralığı” olarak ifade etmişlerdir. Ancak yanıtlayıcıların vermiş oldukları bu bilgiler genellikle tahmini pazar payı değerleri olup her hangi bir objektif ölçüm sonuçlarına dayanmamaktadır.

Tablo 20: İşletmelerin Sahip Olduğu Pazar Payı Aralığı

Pazar Payı Oranı	Frekans (n)	Yüzde (%)
%15’den küçük	70	61,9
% 16-30 aralığı	28	24,8
% 31-45 aralığı	9	8
% 46-60 aralığı	6	5,3
Toplam	113	100

Tablo 21’de ise yanıtlayıcıların satışlarının ortalama büyüme oranını yüzdelik dilimler halinde belirtmeleri istenmiş buna göre yanıtlayıcıların yaklaşık %

50'si satışlarının ortalama büyüme oranını “%15’den küçük” olarak belirtmiş ve yine yaklaşık %34 oranındaki bir grup ise ilgili performans ölçütüne “%16-30 aralığı” şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 21: Satışların Büyüme Oranına İlişkin İstatistikler

Satışların Ortalama Büyüme Oranı	Frekans (n)	Yüzde (%)
%15’den küçük	56	49,6
% 16-30 aralığı	38	33,6
% 31-45 aralığı	11	9,7
% 46-60 aralığı	4	5,3
% 61-75 aralığı	4	3,5
Toplam	113	100

İşletme büyüklüğü ile performans ölçütleri arasında çapraz tablolara bakıldığında çarpıcı bulgulara rastlanmıştır. Buna göre orta büyüklükteki işletmelerin yüzde 70’inin %15’den küçük şeklindeki pazar payı aralığı ile ilgili seçeneğini işaretlediği, büyük ölçekli işletmelerin ise yaklaşık yarısının %16-30 pazar payı aralığını işaretlediği görülmüştür. Dolayısıyla pazar payı ve satışların büyüme oranı bakımından daha yüksek değerlere sahip işletmelerin büyük ölçekli, daha az veya düşük pazar payı ile satışların büyüme oranında düşük değerlere sahip işletmelerin de “orta ölçekli” işletmeler olduğu çapraz tablolar yardımıyla ulaşılan sonuçlardandır.

Araştırmalarda, bilgisayar programında analizlerin yapılabilmesi için ölçeğe ve örnekleme ilişkin bazı varsayımların sağlanıyor olması gerekmektedir.

3.2.5.2. Analizler İçin Gerekli Varsayımlar

Yöntem bilim açısından araştırmalarda parametrik analizlerin kullanılabilmesi için başlıca iki varsayımın sağlanıyor olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi araştırmada kullanılan ölçeğin en az aralıklı (interval) özellik gösteren bir ölçek olması, ikincisi ise verilerin normal dağılım gösterme şartını sağlamasıdır.

Bu araştırmada kullanılan Likert ölçeği ile ilgili alan yazında henüz sonuca bağlanmamış bir tartışma bulunmaktadır. Söz konusu tartışma Likert ölçeğinin sıralı (ordinal) mı yoksa aralıklı (interval) mı olduğu ile ilgilidir. Bazı araştırmacılar Likert ölçeğindeki her bir ölçüm aralığının birbirine eşit olmadığını, bu

durumda ölçeğin sıralı kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Neuman, 2000: 182; Koçel, 2003: 112). Buna karşın bazı araştırmacılar da bahse konu ölçeğin ölçüm aralıklarının birbirine eşit olduğunu ve bu nedenle de aralıklı kabul edilmesi gerektiğini iddia etmektedirler (Churchill, 1999: 327–328; Büyüköztürk, 2003: 4; Saruhan ve Özdemirci, 2005: 116). Eğer Likert ölçeğinin sıralı veri verdiği kabul edilirse analiz gücü daha zayıf olan parametrik olmayan testlerin yapılması gerekmekte, aralıklı veri verdiği kabul edilirse analiz gücü daha yüksek olan parametrik analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu araştırmada Likert ölçeğinin aralıklı veri verdiği kabul edilerek parametrik analizler için gerekli olan birinci varsayım sağlanmış olmaktadır.

Araştırmalarda örnek büyüklüğünün 30'un üzerinde olması durumunda genellikle verilerin normal dağılım gösterdiği ön kabulünden hareketle parametrik analizler yapılmaktadır. Bu araştırmada örnek büyüklüğü 30'un üzerinde olduğundan parametrik analizler için gerekli olan ikinci varsayımın da sağlandığı görülmüştür. Araştırmada parametrik analizlerin yapılabilmesi için gerekli varsayımların sağlanmasından sonra, öncelikle her bir ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır.

3.2.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Geniş uygulama alanına sahip çok değişkenli analizlerden biri olan faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir analiz türüdür. Bir başka ifadeyle faktör analizi, değişkenler arası akrabalık ilişkilerine göre bu değişkenlerin sayısını azaltma ve özetleme aracıdır. Faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymaktır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkacak faktörler veya boyutlar yardımıyla yine çok değişkenli analizlerden, çoklu regresyon, çok değişkenli varyans (MANOVA), kümeleme (cluster) ve diskriminant (ayırma) gibi analizler yapılabilmektedir (Nakip, 2003: 403).

Araştırmada kullanılan; endüstri temelli bakış açısı, kaynak temelli bakış açısı ve rekabet stratejileri ile ilgili 3 ayrı ölçekte yer alan değişkenlerin sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon gösteren değişkenleri bir araya toplayabilmek için ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmalarda faktör analizinin

uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün değişken sayısından fazla olması gerekmektedir. Bu nedenle genel olarak 100–200 arası denek sayısı analizler için yeterli görülmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 419). Bu araştırmada da kullanılabilir veri alınan 113 işletme, faktör analizleri için yeterli şartı sağlamaktadır.

Analizde, ortaya çıkan faktörler isimlendirilirken ilgili alan yazın ve her bir faktör altında toplanan değişkenlerden hareketle isimlendirmede bulunmaktadır. Nakip (2003) tarafından da belirtildiği gibi faktörlere isim verme işlemi her zaman kolay olmayabilmekte ve bazen ilgisiz değişkenler bir araya toplanabilmektedir. Böyle durumlarda faktör yükü en fazla olan değişkeni veya değişkenleri esas alarak isimlendirme yapılabilmektedir (Nakip, 2003: 416). Bu araştırmada da zaman zaman faktörlerin adlandırılması sırasında güçlükler yaşanmış ve ilgili faktör altında yer alan maddeleri en iyi temsil edeceği düşünülen şekliyle faktör isimlendirmeleri yapılmaya çalışılmıştır.

Tablo 22: Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Yeni Girecek Firmaların İşletmelerin Performansını Düşürmeleri	,818					
Yeni Giren Firmaların İşletmenizin Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmasına Engel Olmaları	,774					
Yeni Girecek Firmaların İşletmenizin Pazar Payını Tehdit Etmeleri	,729					
Firmalar Arasında Yasanan Yoğun Rekabetin İşletmenizin Gelirlerini Azaltması	,691					
Yeni Girecek Firmaların Yaratacakları Arz Fazlası Nedeniyle Fiyat Düşüşlerine Neden Olmaları	,669					
Sektördeki Firmalar Arasındaki Rekabetçi Yapının Fiyat Rekabetini Artırması	,644					
Tedarikçilerin Ürünlerinin Kalitesini Yükseltip Düşürerek İşletmemizi Tehdit Edebilmeleri		,873				
Tedarikçilerin Ürünlerinin Fiyatlarını Yükseltip Düşürerek İşletmemizi Kendilerine Bağimli Kılabilirmeleri		,872				
Tedarikçiler Tarafından Sağlanan Ürünlerin İşletmemizin Faaliyetleri İçin Hayati Derecede Önemli Olması		,625				
Müşterilerin Daha Kaliteli Mal veya Hizmet Talep Etmeleri			,782			
Müşterilerin Satın Aldıkları Malların Miktarını Azaltarak Fiyatları Asağıya Çekmesi			,697			
Tüketicilerin En Küçük Fiyat Hareketlerinde İkame Ürünlere Geçiş Yapma Olasılığı			,643			
Sektöre Yeni Girecek Firmaların Ürün Farklılaştırmaya Gitmeleri				,750		
İkame Ürünlerin Fiyatlar Üzerinde Olusturduğu Baskı Nedeniyle Karlılığın Azalması				,680		
İkame Ürünlerin İşletmeleri Farklı Üretim Teknolojileri				,601		

Kullanmaya Zorlamasi						
Kurumsal Müsterilerimizin Bizden Aldıkları Ürünleri Kendilerinin Üretmeye Baslamasi					,842	
Tedarikçilerin Bizim İş Sahamıza Girme Olasılıkları (İleriye Doğru Entegrasyon)					,761	
Rekabet yoğunluğunun Endüstride Asiri Kapasiteye Yol Acmasi						,713
Üretilen Ürünlerin Belli Başlı Bir Kac Alıcı Tarafından Satın Alinmasi (Alıcılara Bağımlılık)						,661
Açıklanan Varyans %	26,07	11,61	10,23	8,10	5,90	5,30
Açıklanan Toplam Varyans %	26,070	37,68	47,91	56,02	61,93	67,23
Özdeğer (Eigen Value)	4,953	2,206	1,945	1,541	1,122	1,008
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,734					

Rekabet üstünlüğü anlayışı üzerinde etkili olan endüstri temelli bakış açısına ilişkin 22 maddeden oluşan ölçekten faktör yükleri 0,4'ün altında olan 3 madde çıkarılarak 19 maddeden oluşan ölçeğe; temel bileşenler yöntemine (principal components analysis) dayanan, varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Bu yöntem, değişkenleri her faktörde yer alan değişkenler arası korelasyon en yüksek ve faktörler arası korelasyon en düşük düzeyde olacak şekilde sınıflandırmaktadır (Nakip, 2003: 410). Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 22'deki gibidir.

Tablo 22 incelendiğinde endüstri temelli bakış açısına ilişkin ölçekteki maddelerin, özdeğerleri (eigen value) 1'den büyük altı faktör altında toplandığı ve bu altı faktörün toplam varyansın % 67,234'ünü açıkladığı görülmektedir. Faktörlere ilişkin açıklanan varyans toplamalarının % 60'ı geçmesi istenilen durumdur (Nakip, 2003: 412). Ayrıca faktör analizi için örneklem yeterlik değeri olan KMO değeri 0,734 ile istenilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bertlett'ın küresellik test değeri de 779,838; $p < ,000$ çıkmıştır. Dolayısıyla hem KMO hem de Bartlett'ın küresellik test değerleri istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

Her bir faktörün toplam varyansı açıklama değeri faktörlerin görece önemini ortaya koymaktadır. Buna göre toplam varyansın % 26,070'ini açıklayan ve altı maddeden oluşan “Sektöre Yeni Girecek Firmalar ve Rekabet Yoğunluğu” adı verilen F1 faktörü, Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerinde etkiye sahip en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Üç maddeden oluşan ve toplam varyansın % 11,610'unu açıklayan “Tedarikçilerin Etkisi” adlı F2 faktörü ile yine üç maddeden oluşan “Müşterilerin Etkisi” adlı F3 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 10,235'tir. Üç maddeden oluşan ve “İkame Ürünlerin Etkisi” adı verilen F4 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 8,109'dur. İkişer değişkenden oluşan ve “Müşteriler ve Tadarikçilerin Zamanla Rakip Olmaları” ile “Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık” olarak isimlendirilen,

sırasıyla F5 ve F6 faktör değişkenlerinin toplam varyansı açıklama oranları yine sırasıyla % 5,907 ve 5,303'tür. Bu sonuçlara göre endüstri temelli bakış açısına ilişkin altı faktörden işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde en önemli etkiye sahip olan faktör, sektöre yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu ile ilgili maddelerin bir araya geldiği F1 faktörüdür. Tedarikçilerin etkisi ile ilgili F2 faktörünün ikinci, müşterilerin etkisi ile ilgili F3 faktörünün ise üçüncü derecede önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23: Rekabet Stratejileri İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5
Birleşme ve / veya Satınalma Yoluyla Uluslararasılaşma	,865				
Teknoloji, Danışmanlık ve Dağıtım Kanalları vb. Konularda Ortaklaşa Yatırımlar (Joint Venture) Yoluyla Uluslararasılaşma	,850				
Doğrudan Yatırım Yoluyla Uluslararası Piyasalara Girme	,816				
Lisans Anlaşmaları Yoluyla Uluslararasılaşma	,814				
Rakipler Tarafından Keşfedilmemiş Belirli Pazar Boşluklarında Rekabet Etme	,602				
Yeni Ürün Tasarımı ve Geliştirilmesine Yönelik Rakiplerden Daha Etkili Araştırmalar Yapma		,827			
Rakiplerden Daha Hızlı Yeni Ürün Meydana Getirme		,768			
Toptancı ve Perakendeci Gibi Dağıtım Kanalı Üyelerinin Rakiplere Göre Etkili Kontrolü		,746			
Rakiplerden Daha İyi Müşteri Hizmeti Sunma		,745			
Rakiplere Göre Daha Fazla Reklam veya Satış Geliştirme Gibi Faaliyetlerde Bulunma		,648			
Hammaddeleri Rakiplere Oranla Daha Düşük Maliyetle Temin Etme ve Kullanma			,827		
Gerekli Sermayeyi Rakiplere Göre Daha Düşük Maliyetle Temin Etme			,748		
Rakiplere Göre Daha Fazla Müşteri Bağlılığı Tesis Etme ve Geliştirme			,537		
Maliyet Azaltıcı Üretim Arac Gereçlerine Rakiplere Göre Daha Fazla Yatırım Yapma			,498		
Rakiplere Göre Belirli Bir Müşteri Grubunu Hedefleme				,800	
Bireysel Müşterilerin Tercihlerine Göre Uyarlanmış Üretim Yapma (Seri Uyarılma)				,685	
Rakiplere Göre Belirli Bir Coğrafi Alana Yönelik Pazarlama Faaliyetlerine Yoğunlaşma				,534	
Benzer Kalitedeki Ürünleri Rakiplerden Daha Düşük Fiyata Sunma					,725
Rakiplere Göre Daha Düşük Maliyetli Dağıtım Sistemine Sahip Olma					,453
Açıklanan Varyans %	36,670	11,154	8,820	6,646	5,839
Açıklanan Toplam Varyans %	36,670	47,824	56,644	63,290	69,129
Özdeğer (Eigen Value)	6,967	2,119	1,676	1,263	1,109
KMO	0,848				

Şekil 9'daki rekabet üstünlüğü ile ilgili önerilen modelde işletmelerin performansı üzerinde endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarının dolaylı etkisinin Tablo 23'de yer alan rekabet stratejileri aracılığıyla olduğu belirtilmiştir. Burada işletmelerin takip edebilecekleri rekabet stratejileri ile ilgili, faktör yükü

0,4'ün altında olan bir madde ölçekten çıkarıldıktan sonra, yapılan faktör analizi sonucu özdeğeri 1'den büyük beş faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 23'de işletmelerin takip edebilecekleri rekabet stratejileri ile ilgili faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Bu beş faktör, toplam varyansın % 69,129'unu açıklamaktadır. Ölçeğin örneklem yeterlilik ölçütü olan KMO değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Verilerin anlamlı faktörler altında toplanabileceğini gösteren Bartlett'in küresellik test değeri ise 1107,696 $p < ,000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Her iki test değeri sonuçları, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonuçlarına göre toplam varyansın % 36,670'ini açıklayan ve beş maddeyi kapsayan “uluslararasılaşma stratejileri” adlı F1 faktörünü, toplam varyansın % 11,154'ünü açıklama gücüne sahip ve yine beş maddeyi içeren “farklılaştırma stratejileri” adı verilen F2 faktörü izlemektedir. Dört maddeden oluşan ve toplam varyansın % 8, 820'sini açıklayan “maliyet stratejileri” adlı F3 faktörünü, ölçekteki üç maddeyi içeren ve toplam varyansın % 6,646'sını açıklayan “odaklanma stratejileri” adı verilen F4 faktörü ile iki maddeyi kapsayıp toplam varyansın % 5,839'unu açıklayan ve “fiyat rekabeti ve maliyet stratejileri” adı verilen F5 faktörü takip etmektedir.

Bu sonuçlara göre her bir faktörün toplam varyansı açıklama değeri faktörlerin göreceli önemini ortaya koyduğundan F1 yani “uluslararasılaşma stratejileri” işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkilemesi bakımından en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci derecede önemli faktör ise Tablo 23'de F2 olarak görülen “farklılaştırma stratejileri” adlı faktör değişkenidir. F3 olarak Tablo 23'de yer alan “maliyet stratejisi” ise ilk iki faktöre göre daha az öneme sahip faktör olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 24: Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Markamızın Gücünün Müşterilere Kaliteli Ürün Sunma Konusunda Güven Vermesi	,867					
Markamızın Gücünün Yeni Müşterileri Daha Kolay Cekmemizi Sağlaması	,862					
Markamızın Rakiplerimize Karsi Üstünlük Sağlamamıza Önemli Katkılarda Bulunması	,859					
Markamızın Yeni Sektörlere Girerken veya Ürün Hattimizi Genişletirken Bir Köprü Rolü Oynaması	,834					
Müşterilerin Güçlü Marka İmajimiz Yüzünden Rakip Ürünlere Oranla Firmamızın Ürünlerine Daha Fazla	,799					

Ödemede Bulunmayı Göze Almaları						
Toptancılar ve Perakendeciler Gibi Dağıtım Kanalı Üyelerine Markamızın Gücü Nedeniyle Rakiplerimizden Daha Kolay Ulaşma Olanagimizin Bulunması	,770					
İşletmemizin Markasının Gücü Nedeniyle Rakiplerinden Daha Az Reklam Harcaması Yapması	,659					
İşletmemizin Marka Değerini Geliştirmeye Yönelik Yatırımlar İçin Kaynak Ayırması	,559					
İşletmemizin; Yenilikçi, Yeni Ürünleri ile Tanınması	,539					
Çalışanlarımızın Yetenek ve Uzmanlık Becerilerinin Kendilerine Özgü Olması		,873				
İşletmemizin Kaliteli Personeli Çekme Kapiliyetine Sahip Olması		,732				
Çalışanlarımızın Yetenekleri ve Uzmanlık Düzeylerinin Yüksek Olması		,721				
Çalışanlarımızın Yeteneklerinin Rakip İşletmelerin Çalışanları Tarafından Taklit Edilmesinin Zor Olması		,719				
İşletmemizin, Çalışanlarının Yetenek ve Uzmanlıkları Sayesinde En Önemli Rakiplerine Karşı Üstünlük Sağlaması		,669				
Üst Düzey Yöneticilerimizin Sektörün En İyileri Arasında Gösterilmeleri		,588				
Çalışanlarımızın Bu İşletmenin Bir Parçası Olmakla Gurur Duymaları		,511				
İşletmemizde Bilginin Değerli ve Herkese Açık Olması			,828			
İşletmemizin Yenilikçiliğe ve Değişime Önem Vermesi			,764			
Çalışanlar Arasındaki Olası Anlaşmazlıkların Karşılıklı Diyalog ve Yüzleşmeyle Çözülmesi			,745			
Çalışanlarımızın Kendilerini Etkileyen Kararlara Katılma Hakkına Sahip Olmaları			,713			
İşletmemizde Genellikle Gruplar Arasında Güven Hissinin Olması			,689			
İşletmemizde İnsanların Fikirlerine Değer Verildiğini ve Bilgi Birikimlerine İnanıldığını Hissetmeleri			,681			
İşletmemizin Sahip Olduğu Ölçek ve Finansal Güç Nedeniyle Mali Sektör Kredilerinden Daha Kolay Yararlanabilmesi				,708		
İşletmemize Yapılacak Yatırımların Hissedarlar Tarafından Uzun Vadeli Yatırım Seklinde Algılanması				,572		
İşletmemizin Üretim Hacmi ve Ölçeğinin Rakiplerine Karşı Rekabet Üstünlüğü Kazanmasına Olanak Sağlaması				,521		
Nitelikli İnsan Gücünün Belirli İşletmelerde Toplanması Yüzünden Bu İşletmelerin Firmamıza Karşı Rekabet Üstünlüğü Kazanmaları					,861	
Rakip Firmalardaki Çalışanların İşletmelerine Bağlılık Düzeylerinin Bizim Çalışanlarımızdan Daha Yüksek Olması					,823	
Sahip Olduğumuz Coğrafi Konumun Rekabet Üstünlüğü Kazanmamıza Neden Olması						,631
Rakiplerimizin Bu Yetenekli Çalışanları İşletmemizden Koparmasının Zor Olması						,608
Açıklanan Varyans %	26,07	11,61	10,23	8,10	5,90	5,30
Açıklanan Toplam Varyans %	26,07	37,68	47,91	56,02	61,93	67,23
Özdeğer (Eigen Value)	4,953	2,206	1,945	1,541	1,122	1,008
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,884					

Tablo 24’de Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen kaynak temelli bakış açısı ile ilgili ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Ölçekte yer alan 36 maddeden faktör yükleri 0,4’ün altında olan 7 madde çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucu özdeğeri 1’den büyük 6 faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 24’den de takip edilebileceği gibi faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 67,234 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan örneklem yeterlilik testi KMO, 0,884 ve verilerin anlamlı faktörler altında toplanabileceğini gösteren Bartlett’in küresellik test değeri ise 2735,294 $p < ,000$ olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de ölçeğin faktör analiz için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 24’deki faktör analizi sonuçlarına göre dokuz maddenin bir araya gelmesinden oluşan ve “marka” olarak isimlendirilen F1 faktörü toplam varyansın % 26,070’ini açıklamaktadır. Toplam varyansın % 11,610’unu açıklayan ve insan kaynakları ile örgütsel itibar maddelerinin yedi tanesinin bir araya gelmesinden oluşan F2 faktörüne ise “insan kaynakları ve örgütsel itibar” adı verilmiştir. Altı ölçek maddesinin bir araya gelmesinden oluşan ve toplam varyansın % 10,235’ini açıklayan F3 faktörüne ise “örgüt kültürü” adı verilmiştir. Toplam varyansın % 8,109’unu açıklayan ve üç ölçek maddesinin bir araya gelmesinden oluşan F4 faktörüne ise “maddi kaynaklar” adı verilmiştir. Rakip firmaların sahip oldukları insan kaynaklarından kaynaklanan rekabetçi üstünlüğe işaret eden iki ölçek maddesinin bir araya toplandığı ve toplam varyansın % 5,907’sini açıklayan F5 faktörüne ise “rakiplerin sahip olduğu insan kaynakları” adı verilmiştir. Toplam varyansın % 5,303’ünü açıklayan ölçeğin son iki maddesinden oluşan F6 faktörüne ise “maddi kaynaklar ve insan kaynakları” adı verilmiştir.

Sonuçlara göre her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı faktörlerin göreceli önemini ortaya koyduğundan, Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili faktörlerden “marka” adlı faktör % 26,070 toplam varyansı açıklama oranı ile en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Bunu toplam varyansı açıklama oranlarına göre sırasıyla % 11,610 ve 10,235 değerleri ile “insan kaynakları ve örgütsel itibar

faktörü” ile “örgüt kültürü” adlı faktörler izlemektedir. Diğer üç faktörün önemi görece daha azdır.

Araştırma modelinde yer alan; Endüstri Temelli Bakış Açısı, Kaynak Temelli Bakış Açısı ve dolaylı etkiyi gösteren boyut olan rekabet stratejilerine ilişkin faktör analizi sonuçları ile ortaya çıkan faktörlere ilişkin faktör skorları SPSS programında hesaplatılmıştır. İlgili faktör skorlarının hesaplanmasında alan yazında üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; değişkenlerin ortalamalarının alınması, vekil değişken bulma ve faktör değerlerinin hesaplanması şeklindedir. Araştırmada Nakip’in (2003) de belirttiği gibi değişkenler Likert ölçeğiyle ölçüldüğü için ortalamalarının alınması yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Nakip, 2003: 416). Faktör skorlarının hesaplanmasından sonra ilgili faktörler yardımıyla önerilen araştırma modeli ve buna ilişkin hipotezler, çok değişkenli analizlerden çoklu regresyon analizi yapılarak test edilmiştir.

3.2.5.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma modelinin ve hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne dair yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2003: 94).

Araştırmada rekabet üstünlüğü (performans) üzerinde, Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarının doğrudan, aynı bakış açılarının rekabet stratejileri üzerinden de dolaylı etkilerine bakıldığı için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizindeki bağımlı değişken (performans); anket formunun D bölümünde yer alan ve subjektif (algısal) ölçüm yapılarak elde edilen performans ile ilgili ilk dört soruya, araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise Tablo 22–23 ve 24’deki faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan Endüstri Temelli Bakış Açısı

ile ilgili altı, Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili altı ve Rekabet Stratejileri ile ilgili beş faktör değişkeninin toplamı olan 17 değişkenden oluşmaktadır. Akgül ve Çevik’e (2003) göre çoklu regresyon analizi yapılırken örneklem büyüklüğünü belirlemek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısını toplayarak bunu 5 veya 10 ile çarpmak gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 331). Bu araştırmada da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin toplamı 18 olduğu ve bunun beş ile çarpımı sonucunda 90 rakamı elde edildiği ve araştırmanın örnekleminin de 113 olduğu göz önünde bulundurulduğunda örneklem büyüklüğünün çoklu regresyon analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bir bağımlı değişken ile faktör analizleri sonucu ortaya çıkan 17 adet bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi için bilgisayar programında bütün bağımsız değişkenleri aynı anda modele dahil eden standart çoklu regresyon analizi ile önerilen araştırma modeli ve hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 25: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	.780(a)	.608	.537	.56800

a Tahmin Değişkeni, 17 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Rekabet Ustunluğu (Performans)

Tablo 26: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1 Regression	47,645	17	2,792	8,654	0,000a
Residual	30,650	95	0,323		
Total	78,115	112			

a Tahmin Değişkeni, 17 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Rekabet Ustunluğu (Performans)

Tablo 25’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 17 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile performans bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,780’dır. Bu değer “R²”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Buradan araştırma modelinde yer alan 17 bağımsız değişkenin, bağımlı değişken olan performansla arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 25'deki tanımlayıcılık katsayısı (R^2), doğrusal modelin uyum iyiliğinin en yaygın ölçüm biçimidir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regeresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Buradan hareketle, işletmelerin performansları üzerindeki değişimin yaklaşık % 61'inin, araştırma modelinde yer alan Endüstri Temelli Bakış Açısına, Kaynak Temelli Bakış Açısına ve Rekabet Stratejilerine ilişkin toplam 17 faktör değişkeni tarafından açıkladığı söylenebilir. Bir başka deyişle Tablo 26'daki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 8,654'ün 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin performanslarındaki değişimin yaklaşık % 61'inin söz konusu model tarafından açıkladığını göstermektedir. Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen ve bu araştırmadaki gibi çoklu regresyon analizi ile teste edilen benzer bir model de performansdaki değişimi % 68 oranında açıklamaktadır (Bharadwaj, 1994: 200).

Bu sonuca göre araştırmada, rekabet üstünlüğü konusu stratejik yönetim bakış açısıyla işletme düzeyinde incelendiği için bu olguyu etkileme olasılığı bulunan fakat önerilen araştırma modelinde yer verilmeyen; genel ekonomik yapı, siyasal konjonktür, sosyal gelişme ve değişme, yasal düzenleme ile sosyal politika gibi alanlarda meydana gelebilecek gelişmelerin model dışı değişkenler olarak % 39 düzeyinde performanstaki değişimi etkileyebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır. Zira Barca (2002) bu model dışı değişkenlerin Türkiye gibi; ekonomik, siyasal ve sosyal dengeleri oluşmamış ülkelerde önemli ölçüde rekabetçi anlayışı etkileme gücüne sahip olabileceğinin altını çizmektedir. Bu araştırmada görüşmeler sırasında işletme yöneticilerine, rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen model dışı değişkenleri belirlemeye dönük sorular da sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri cevaplarda; ücretler ve SSK primleri yüzünden işgücü maliyetlerinin artması, elektrik tarifeleri nedeniyle enerji maliyetlerinin yükselmesi ve devlet tarafından civar illerde uygulanan vergi avantajlarının kendilerine uygulanmaması gibi faktörlerin altını çizdikleri görülmüştür. Bunların yanı sıra özellikle son yıllarda Çin mallarının ülkeye girişi ve rekabetçi açıdan kendilerini zorlamaya başlaması ile birlikte bu ülkeye karşı gümrük tarifeleri gibi uygulamalarla yasal yaptırımlara

gidilmesinin kendilerinin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerine katkı sağlayabileceğinin üzerinde durmuşlardır.

Tablo 27: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	Stn. Hata			
1 (Sabit)	3,088	,053		57,80	,000
Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler					
F1 Yeni Girecekler ve Rekabet Yoğunluğu	-,160	,065	-,192	-2,457	,016
F2 Tedarikçilerin Etkisi	-,027	,059	-,032	-,453	,652
F3 Alıcıların Etkisi	-,085	,064	-,102	-1,333	,186
F4 İkame Ürünlerin Etkisi	-,109	,058	-,151	-1,877	,044
F5 Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi	-,082	,063	-,098	-1,296	,198
F6 Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık	-,035	,071	-,042	-,496	,621
Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler					
F1 Uluslararasılaşma Stratejileri	,007	,070	,008	,099	,922
F2 Farklılaştırma Stratejileri	,065	,079	,078	,818	,415
F3 Maliyet Stratejileri	,030	,078	,036	,390	,698
F4 Odaklanma Stratejileri	,013	,064	,015	,201	,841
F5 Fiyat rekabeti ve Maliyet Stratejileri	-,007	,064	-,009	-,112	,911
Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler					
F1 Marka	,312	,090	,373	3,465	,001
F2 İnsan Kaynakları ve Kurumsal İtibar	,227	,071	,271	3,212	,002
F3 Örgüt Kültürü	,066	,064	,079	1,026	,307
F4 Maddi Kaynaklar	,192	,062	,230	3,118	,002
F5 Rakip Firmaların Sahip Oldukları İnsan Kaynakları	,093	,062	-,112	1,513	,134
F6 Maddi Kaynaklar ve İnsan Kaynakları	,062	,065	,094	1,476	,215

a Bağımlı Değişken: Rekabet Ustunluğu (Performans)

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 27’ye bakıldığında endüstri temelli bakış açısına ilişkin faktörlerden sektöre “Yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu”nun performans üzerinde p. 0,016 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak, performansın, sektöre “yeni girecek firmalar ile rekabet yoğunluğu” ilişkisinin B sütunundaki değere bakıldığında negatif (-0,160) olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, sektöre yeni işletmeler girdikçe ve rekabet yoğunluğu arttıkça işletmelerin performansı düşmektedir. Bu sonuçlara göre “Endüstriye yeni girecek firmalar işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H₁ ve “Endüstrideki firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H₂ hipotezleri kabul edilmektedir. Alan yazında sektöre yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu performansı etkileyen iki

ayrı boyut olarak ele alınmış olduğu için araştırma hipotezleri geliştirilirken bu iki boyuta göre hipotezler belirlenmiştir. Ancak yapılan faktör analizi sonucu her iki boyuta ait değişkenler bir faktör altında toplandığı için bu faktör değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonucu, iki hipotez testi sonucuna birden ulaşılmıştır. Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de özellikle mobilya kanepeler sektörünün ülke genelinde söz sahibi olanlarının yöneticileri dâhil büyük çoğunluğu beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik gibi kuruluşların örneğin Arstil markasıyla sektöre girmesinin işletmelerinin performansını olumsuz etkileyebileceğinin altını çizmektedirler. Benzer bir durum demir çelik-metal sektöründe faaliyette gösteren işletmeler için Çin tehdidinde kendini göstermektedir.

“İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride “ikame ürünlerin bulunması” performanslarını etkilemektedir” şeklindeki H_3 hipotezinin Tablo 27’deki “ikame ürünlerin etkisi” adlı faktörün $p. 0,044 < p.0,05$ değeri ile performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve ilgili hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Zira alıcıların piyasadan benzer veya ikame ürünleri bulabilmelerinin işletmelerin performansını olumsuz yönde etkilediği ile ilgili değerin $(-0,109)$ negatif olmasından anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle piyasada ikame ürünler arttıkça işletmelerin performansları düşmektedir.

İşletmelerin performanslarını etkileyen endüstri temelli bakış açısı ile ilgili hipotezlerden “Endüstrideki “alıcıların pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H_4 hipotezi, Tablo 27’de alıcıların etkisi adlı F3 faktör değişkeni ile temsil edilmekte ve regresyon anlamlılık değerlerine bakıldığında ise $0,186 p.>0,05$ olduğundan söz konusu hipotez reddedilmektedir. Bu sonuçlara göre aslında Kayseri’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin ölçeğe vermiş oldukları cevaplarda alıcılar ile ilgili değişkenlerin genelde performansları üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmelerine rağmen faktör analizi sonuçlarına göre performans arasındaki ilişkiye göre yapılan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

İlgili alan yazında işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkili olduğu belirtilen bir başka faktör ise tedarikçilerdir. Bu faktörle ilgili geliştirilmiş olan

hipotez, “Endüstrideki tedarikçilerin pazarlık güçleri işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H_5 hipotezidir. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında tedarikçilerin etkisi olarak ifade edilen F2 faktör değişkeninin işletmelerin performansı üzerinde 0,652 $p > 0,05$ olduğu için etkisi yoktur. Bu nedenle araştırmanın H_5 hipotezi de reddedilmektedir. Tablo 27’de ilgili faktörlerin performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, endüstri temelli bakış açısı ile ilgili özellikle M.E. Porter tarafından oluşturulan kuramın ileri sürdüğü fikirlerle paralellik göstermektedir. Porter; yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık güçleri gibi endüstriye ilişkin ögelerde meydana gelecek olumlu gelişmelerin performansı olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Bu noktada kuram ile uygulamaya ilişkin sonuçlar örtüşmektedir.

Tablo 27’de Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin faktörlerden işletmelerin performansları üzerinde en önemli etkiye sahip ögenin marka olduğu görülmektedir. Markanın, performans üzerindeki etkisi $p = 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Buna göre “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “marka” işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H_8 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinde markalaşma olgusu olmadığı ve performansın da orta ve düşük şeklinde işaretlendiği göz önünde bulundurulduğunda hem markalaşmanın olmaması hem de işletmelerin rakipleri karşısında eşit veya düşük performans göstermeleri regresyon sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmasına neden olmuştur. Regresyon analizinde iki değişkenden biri artarken diğeri de artıyor veya biri azalırken diğeri de azalıyorsa iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün pozitif, biri artırken diğeri azalıyorsa veya biri azalırken diğeri artıyorsa ilişkinin yönünün negatif olduğundan söz edilmektedir. Buradaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu göz önünde bulundurulduğunda böyle bir yorumda bulunulmaktadır. Bu sonuçlara göre iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu, B sütunundaki 0,312 değerinden anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar Bharadwaj tarafından yapılan araştırma sonuçlarının bulgularıyla paralellik göstermektedir (Bharadwaj, 1994: 4). Kayseri’deki işletmelerden özellikle mobilya kanepe sektöründe faaliyet gösteren ulusal düzeyde marka olmuş ürünlere sahip işletmeler dışında diğer sektörlerde yerel düzeyde marka olabilmış, ulusal düzeyde markalaşamamış çok sayıda işletme

bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde özellikle mobilya kanepelerinde faaliyet gösteren işletmelerden bazılarının kendi markalarını kullanmadan sektörde ülke çapında tanınan ve Kayseri sanayisi üzerinde de önemli bir etkinliği olan bir gruba yönelik çalıştıklarını belirttikleri ve bu grubun Kayseri sanayisini ayakta tuttuğunu sıklıkla ifade ettikleri görülmüştür. Ancak söz konusu grubun ürünlerinin dahi uluslararası marka olamadığı özellikle mobilya kanepelerinde iddialı ülkelerde tüketicilerin tercihleri arasına giremediği daha çok toplu yaşanan yerlerde bu grubun ürünlerinin tercih edildiği belirtilmektedir. Uluslararası marka olamamanın nedenlerine ilişkin yapılan değerlendirmelerde gerek anılan grup tarafından üretilen ürünlerin gerekse sektörde üretilen ürünlerin; tek tip, birbirinin benzeri ürünler olduğu belirtilmektedir. Burada sektör yöneticileri, ürünleri tek tip ve birbirinin benzeri olmaktan kurtaracak en önemli adımın ise “tasarım” konusuna daha fazla önem vermek ve kaynak aktarmak yoluyla atılacağını vurgulanmaktadır.

Kayseri sanayii üzerinde ağırlığı olan tekstil ve demir-çelik metal gibi sektörlerde üretilen ürünler genelde nihai ürün özelliği göstermediği için markalaşma söz konusu değildir. Yine de özellikle demir-çelik metal sektöründe ihracat ağırlıklı çalışan işletmelerin bazıları ülke imajının olumsuz olması nedeniyle ürettikleri ürünlere markalarını vurmaktan veya üretilen ülkenin Türkiye olduğunu belirtmeden ihrac etmek zorunda kaldıklarını da ifade etmişlerdir.

Tablo 27’deki regresyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin performansını etkileyen Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili faktörden bir diğeri ise p. 0,002 anlamlılık düzeyinde insan kaynakları ve kurumsal itibar olarak adlandırılan F2 faktörüdür. Bu sonuca göre araştırma hipotezlerinden; “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan kurumsal itibar işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₇ ve “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan insan kaynakları işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H₁₀ hipotezleri kabul edilmektedir. Bharadwaj (1994) da insan kaynakları ile kurumsal itibarın işletmelerin performansları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu belirtmektedir (Bharadwaj, 1994: 3) Gerek insan kaynakları ve gerekse kurumsal itibar boyutları Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili alan yazında ayrı ayrı ele alındığından bu araştırmanın hipotezleri oluşturulurken her boyutla ilgili birer hipotez geliştirilmiştir.

Ancak, yapılan faktör analizi sonucunda her iki boyuta ilişkin değişkenler tek faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle “insan kaynakları ve kurumsal itibar” faktör değişkeni ile performans arasındaki regresyon analizi sonucu iki hipotez (H_7 ve H_{10}) bir analiz sonuca göre test edilmiştir. Sonuçlar, kurumsal itibar ile finansal performans arasında güçlü bir etkileşim olduğunu ileri süren Brown ve Perry (1994) tarafından ulaşılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Yine araştırma sonuçları insan kaynaklarının, işletmelerin performansı üzerinde etkiye sahip olduğunu ileri süren Lado ve Wilson (1994), Wright vd. (1994), Barney ve Wright (1998) gibi araştırmaların ulaşılmış oldukları sonuçlarla örtüşmektedir.

Bu sonuçlara göre, Kayseri’deki işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının; nitelikli olmadığı, genelde emek yoğun çalışıldığı için fazla vasıf gerektirmeyen işgücü ile faaliyetlerine devam ettikleri ve ülkede yaşanan işsizlik nedeniyle işgücü arzının fazlalığı insan gücü ögesinin rekabetçi anlamda fazla öne çıkamamasına sebep olmuştur. İşletmelerin rakipleri karşısında göstermiş oldukları performansın da genel olarak eşit veya görece düşük olduğu göz önünde bulundurulursa performans üzerinde etkili olmadığı düşünülen insan gücü ögesi ile rakiplere göre gösterilen eşit veya düşük performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması normal olarak değerlendirilebilir. İşletmeler daha çok örgütsel itibar konusunun sosyal beğenilirlik eğilimi ile de olsa rekabetçi anlayışlarını etkilediğini belirtmekte ve olumlu örgütsel itibarın performanslarını da olumlu etkilediğini vurgulamaktadırlar.

Performans üzerinde etkili olan kaynak temelli bakış açısı ile ilgili bir başka öge ise, Tablo 27’deki regresyon analizi sonuçlarına göre $p = 0,002$ anlamlılık düzeyine sahip olan maddi kaynaklar ile ilgili faktör değişkenidir. Buna göre “işletmeye özgü maddi kaynaklar işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_6 hipotezi kabul edilmektedir. Araştırmada Kayseri’de faaliyet gösteren işletmelerin çoğunlukla özsermaye ile çalıştıkları ve büyük çoğunluğunun Türkiye’nin en büyük organize sanayi bölgelerinden birinde büyük makine parkına sahip işletmeler olarak faaliyet gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç daha çok özsermaye ile finanse edilmenin veya büyük makine parkına sahip olmanın performans üstünlüğüne yol açabileceği anlamına gelmektedir. Tablo 27’deki etkinin

yönünün B değerlerine göre (0,192) pozitif olması daha fazla maddi kaynaklara sahip olmanın daha yüksek performansa, daha az maddi kaynaklara sahip olmanın ise daha düşük performansa yol açacağı anlamına gelmektedir.

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olabilen öğelerden bir diğeri ise örgüt kültürüdür. Ancak Tablo 27'deki regresyon analizi sonuçlarına göre ilgili faktör değişkeninin (p. 307) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu regresyon analizi sonuçlarına göre “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan örgüt kültürü işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki H_9 hipotezi reddedilmektedir. Bu sonuçlar, Denison (1984) ile Deal ve Kennedy (1982) tarafından yapılan ve yüksek performans gösteren işletmeler güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerdir şeklindeki araştırma bulguları ile uyum göstermezken, aksi iddiaya sahip Kotter ve Heskett (1992) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Araştırmada, endüstri temelli bakış açısı ve kaynak temelli bakış açısı ile ilgili öğelerin rekabet stratejileri yoluyla performans üzerindeki dolaylı etkileri de incelenmiştir. Tablo 27'de rekabet stratejileri ile ilgili faktörler başlığı altında yer alan faktör değişkenlerinin tamamının $p > 0,05$ olduğundan performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Buna göre “endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin değişkenler rekabet stratejileri yoluyla işletmelerin performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir” biçimindeki H_{11} hipotezi reddedilmektedir. Bu sonuç rekabet stratejileri ile ilgili ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 17'deki ölçeğin genel ortalamasının 3,00 ile “ne etkili ne etkisiz” olması sonucu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca rekabet stratejileri ile ilgili faktör değişkenleri modelden çıkarılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda modelin performanstaki değişimi açıklama gücünün % 60 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç da rekabet stratejilerinin performansdaki değişimi açıklamada önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Rekabet üstünlüğü ile ilgili önerilen model çerçevesinde, yapılan regresyon analizine dayalı hipotez testleri sonuçlarına göre; rekabet stratejileri, Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin bağımsız değişkenlerin,

Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını ifade eden bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koyan matematiksel model şöyledir:

$$\begin{aligned} \text{Performans} = & 3,088 - 0,160 \text{ Yeni Girenler ve Rek. Yoğun.} - 0,27 \text{ Tedarikçilerin} \\ & \text{Etkisi} - 0,085 \text{ Alıcıların Etkisi} - 0,082 \text{ Müşteri ve Tedarikçilerin Rakip} \\ & \text{Haline Gelmesi} - 0,035 \text{ Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık} - 0,109 \\ & \text{İkame Ürün. Etkisi} + 0,007 \text{ uluslararasılaşma Stratejileri} + 0,065 \\ & \text{Farklılaştırma Stratejileri} + 0,030 \text{ Maliyet Stratejileri} + 0,013 \\ & \text{Odaklanma Stratejileri} + 0,008 \text{ Fiyat Rekabeti ve Maliyet Stratejileri} + \\ & 0,312 \text{ Marka} + 0,227 \text{ İnsan Kay. ve Kur. İtibar} + 0,060 \text{ Örgüt Kültürü} \\ & +0,093 \text{ Rakiplerin Sahip Oldukları İnsan Kaynakları} + 0,062 \text{ Maddi} \\ & \text{Kaynaklar ve İnsan Kaynakları} + 0,192 \text{ Maddi Kaynaklar} \end{aligned}$$

Tablo 27’ye bakıldığında standardize edilmiş Beta katsayısına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önem sırası; marka (Beta=0,373), insan kaynakları ve kurumsal itibar (Beta=0,271), maddi kaynaklar (Beta= 0,230), yeni girecekler ve rekabet yoğunluğu (Beta=-0,192) ve ikame ürünlerin etkisi (Beta=-0,151) şeklindedir.

Araştırmada Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin performanslarını etkileyen ögelerin sektör ve işletme büyüklüğü bakımından farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Tablo 28’de işletmelerin performanslarını etkileyen endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin faktör değişkenleri bakımından sektörler itibariyle bir farklılık olup olmadığının ortaya konulabilmesi için çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 28: Sektörler İtibariyle Farklılıkları Gösteren Çok Değişkenli Varyans Analizi Sonuçları

Testlerin Adı	Değer	Tam F	Hipotez Serbestlik Derecesi	Hata Serbestlik Derecesi	F Anlamlılık Değeri
Pillai’s Trace	0,991	2.352	51.00	243.00	.000
Wilks Lambda	0,285	2.425	51.00	236.00	.000
Hotelling’s Trace	1.637	2.493	51.00	233.00	.000

Çalışmada detaylı sektörel ayrımlara gidilmişse de araştırma sonucunda öne çıkan ve işletmelerin genelde yoğunlaştığı sektörler; gıda-içecek (11), tekstil-konfeksiyon (28), mobilya-kanepe (32), demirçelik- makine-metal (28) sektörleridir.

Makine-metal sektöründe yar alan toplam beş işletme de demirçelik-metal grubuna dahil edilmiştir. Araştırmada geriye toplam 14 işletme kaldığından ve bunların sektörel dağılımları çok değişik ve sayıları çok küçük olduğundan analizlerde kapsam dışı tutulmuştur.

Tablo 28'e göre faktör değişkenleri bakımından sektörler arasında bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Tablodaki Hotelling's Trace F anlamlılık değeri 0,000 <p,0,05 olduğu için işletmelerin performanslarını etkileyen faktör değişkenleri bakımından sektörler arasında farklılık olduğunu ileri süren H_{12} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 29: Faktör Değişkenleri İtibariyle Sektörel Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	Sig.
Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler		
F1 Yeni Girecekler ve Rekabet Yoğunluğu	2,370	0,075
F2 Tedarikçilerin Etkisi	0,881	0,454
F3 Alıcıların Etkisi	4,041	0,009
F4 İkame Ürünlerin Etkisi	2,949	0,037
F5 Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi	3,585	0,017
F6 Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık	0,540	0,656
Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler		
F1 Uluslararasılaşma Stratejileri	0,430	0,732
F2 Farklılaştırma Stratejileri	1,713	0,169
F3 Maliyet Stratejileri	3,267	0,025
F4 Odaklanma Stratejileri	1,915	0,132
F5 Fiyat rekabeti ve Maliyet Stratejileri	0,112	0,953
Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler		
F1 Marka	1,695	0,173
F2 İnsan Kaynakları ve Kurumsal İtibar	2,061	0,111
F3 Örgüt Kültürü	1,286	0,284
F4 Maddi Kaynaklar	5,515	0,002
F5 Rakip Firmaların Sahip Oldukları İnsan Kaynakları	3,345	0,022
F6 Maddi Kaynaklar ve İnsan Kaynakları	0,893	0,448

Tablo 29'da sektörler arasındaki performans farklılıklarının hangi faktör değişkenlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre sektörler arasında farklılığa neden olan faktörler; endüstri temelli bakış açısı ile ilgili olanlar F anlamlılık değerleri 0,005 değerinin altında olan F3 Alıcıların Etkisi, F4 İkame Ürünlerin Etkisi ve F5 Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi adlı değişkenlerdir. Rekabet stratejileri ile ilgili değişkenler bakımından sektörler arasında farklılığa neden olan faktör ise F3 Maliyet stratejileridir. Kaynak temelli bakış açısı ile ilgili faktör değişkenlerinden sektörler arasında farklılığa yol açan değişkenler ise F4

Maddi Kaynaklar ve F5 Rakip Firmaların Sahip Oldukları İnsan Kaynakları adlı faktörlerdir.

Gruplar arasındaki farklılıkların incelendiği t testi ve varyans analizlerinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ile ilgili kararı verirken varyansların homojenliği ile ilgili Levene Testi kullanılmaktadır. İlgili test değeri belirlenen anlamlılık düzeyi olan 0,05’den büyük ise varyansların eşit olduğu, küçük ise eşit olmadığı kabul edilmektedir. Farklılığın kaynağını ortaya koymak için varyanslar eşit olduğunda; Scheffe, Tukey HSD (a), Tukey WSD (B), Bonferroni ve LSD (Fischer) testleri kullanılmakta, varyanslar eşit olmadığına ise Dunnett C testi kullanılmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 115; Saruhan ve Özdemirci, 2005: 159).

Bu araştırmada da sektörler arasındaki performans farklılığına neden olan bağımsız değişkenler bakımından farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını ortaya koyabilmek için önce Levene Testi sonuçlarına bakılmıştır. Test sonuçlarına göre; ikame ürünlerin etkisi (0,014), müşterilerin ve tedarikçilerin rakip haline gelmesi (0,019), farklılaştırma stratejileri (0,033), maliyet stratejileri (0,013) ve örgüt kültürü (0,001) adlı faktör değişkenleri 0,05 anlamlılık düzeyinin altında kaldıkları için varyansların eşit olmadığı kabul edilmektedir. Varyanslar eşit olmadığından sektörler arasındaki farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını görmek için çalışmada, bir grubu kontrol grubu olarak alan ve diğer gruplar ile kıyaslayan Dunnett C testinin sonuçları dikkate alınmıştır. Buna göre söz konusu farklılığın, “Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi” faktör değişkenine göre mobilya–kanepe sektörü ile demirçelik-makine–metal sektörü arasındaki ortalamalar arası farklılıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Sektörler arasındaki bir diğer farklılık ise “maddi kaynaklar” ile ilgili faktör değişkeni bakımındandır. Maddi kaynaklar yönünden farklılık, tekstil-konfeksiyon sektörünün; mobilya-kanepe sektörü ile demirçelik-makine-metal sektörü ile arasındaki ortalamalara ilişkin farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Ayrıca araştırmada, bağımlı değişken olan performans ölçütü bakımından doğrudan sektörler arasında bir farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Buna göre

yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre gruplar arasında performans farklılığı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 30: Sektörlere Göre Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sektörler	N	Ortalama	Stn. Sapma
Gıda – İçecek	11	3,72	0,911
Tekstil – Konfeksiyon	28	3,11	0,640
Mobilya – Kanepe	32	2,87	1,073
Demirçelik-Makine – Metal	28	2,94	0,566
Toplam	99	3,05	0,846

En büyük rakiplere göre 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Eşit, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek

Tablo 30’da dört sektöre göre işletmelerin performanslarının Likert ölçeğine göre değerlendirilmiş ortalamaları yer almaktadır. Sonuçlar bakımından en büyük rakiplerine göre gıda-içecek sektörünün performans ortalaması 3,72 ile eşit – yüksek aralığında yer alırken rakiplere göre diğer sektörlerin ortalamaları orta değer olan “eşit” yanıtı etrafında toplanmaktadır.

Tablo 31: Sektörlere Göre Performansa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Performans	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Between Groups	6,442	3	2,147	3,198	0,027
Within Groups	63,787	95	0,671		
Total	70,229	98			

Tablo 31’deki varyans analizinin anlamlılık değeri $0,027 < 0,05$ olduğu için sektörler arasında farklılık olduğu söylenebilir. Sektörler arasındaki farklılığın kaynağı için önce Levene Testi yapılmış teste değerinin 0,00 çıkması nedeniyle varyansların eşit olmadığına ve bu nedenle farklılığın kaynağı için Dunnett C testine bakılmasına karar verilmiştir. Dunnett C testi sonuçlarına göre Tablo 30’daki ortalamalar arasındaki farklılıktan da anlaşılacağı gibi sektörler arasındaki farklılığın Gıda-İçecek sektörü ile sırasıyla mobilya-kanepe ve Demirçelik-makine-metal sektörleri arasındaki ortalamalara ilişkin farklılıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, “Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin faktörlerin performans üzerindeki etkisi işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir” şeklinde geliştirilmiş olan H_{13} hipotezi ise bağımsız gruplar t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 32: İşletme Büyüklüğüne Göre Performansı Etkileyen Faktör Değişkenleri İtibariyle Farklılıkları Gösteren T Testi Sonuçları

Faktör Değişkenleri	Ölçek	N	Ort	Stn.Sap.	T Testi 2- tailed
Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler					
F1 Yeni Girecekler ve Rekabet Yoğunluğu	Büyük	35	3.27	.816	0,001
	Orta	78	3.83	.593	
F2 Tedarikçilerin Etkisi	Büyük	35	2.94	1.01	0,142
	Orta	78	3.20	.825	
F3 Alıcıların Etkisi	Büyük	35	3.59	.662	0,007
	Orta	78	3.99	.803	
F4 İkame Ürünlerin Etkisi	Büyük	35	3.59	.836	0,555
	Orta	78	3.67	.690	
F5 Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi	Büyük	35	2.42	1.00	0,172
	Orta	78	2.68	.879	
F6 Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık	Büyük	35	3.15	.945	0,846
	Orta	78	3.19	.730	
Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler					
F1 Uluslararasılaşma Stratejileri	Büyük	35	2.23	.947	0,001
	Orta	78	1.58	.657	
F2 Farklılaştırma Stratejileri	Büyük	35	3.79	.736	0,000
	Orta	78	3.06	.812	
F3 Maliyet Stratejileri	Büyük	35	4.10	.627	0,000
	Orta	78	3.44	.727	
F4 Odaklanma Stratejileri	Büyük	35	3.00	.894	0,806
	Orta	78	3.05	.802	
F5 Fiyat rekabeti ve Maliyet Stratejileri	Büyük	35	3.77	.741	0,047
	Orta	78	3.42	.874	
Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler					
F1 Marka	Büyük	35	3.67	.724	0,000
	Orta	78	2.51	.782	
F2 İnsan Kaynakları ve Kurumsal İtibar	Büyük	35	3.36	.707	0,000
	Orta	78	2.79	.773	
F3 Örgüt Kültürü	Büyük	35	3.71	.596	0,007
	Orta	78	3.30	.798	
F4 Maddi Kaynaklar	Büyük	35	3.98	.497	0,035
	Orta	78	3.77	.466	
F5 Rakip Firmaların Sahip Oldukları İnsan Kaynakları	Büyük	35	2.54	.894	0,280
	Orta	78	2.72	.788	
F6 Maddi Kaynaklar ve İnsan Kaynakları	Büyük	35	3.17	.821	0,005
	Orta	78	2.67	.859	

1= Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili

Tablo 32'deki T testi sonuçlarına göre faktör değişkenlerinin performans üzerindeki etkisi işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{13} hipotezi kabul edilmektedir.

Ayrıca araştırmada doğrudan işletme büyüklüğü ile performans arasında bir farklılık var mı sorusuna da yine bağımsız gruplar t testi aracılığıyla cevap aranmıştır.

Tablo 33: İşletme Büyüklüğüne Göre Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşletme Ölçeği	N	Ortalama	Stn. Spma
Büyük Ölçekli	35	3,67	0,775
Orta Ölçekli	78	2,82	0,720

En büyük rakiplere göre 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Eşit, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek

Tablo 33’de işletme büyüklüğüne göre performansa ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Buna göre büyük ölçekli 35 işletme en büyük rakiplerine göre performanslarının Likert ölçeğindeki dört değerine yakın yani “yüksek” olduğunu, orta ölçekli 78 işletme ise üç yani “eşit” olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 34: İşletme Büyüklüğüne Göre Performanslar Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları

Performans	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F	Sig.	t	df	Sig.(2 tailed)
Varyansların Eşit Olduğu	0,581	0,448	5,693	111	0,000
Varyansların Eşit Olmadığı			5,536	61,403	0,000

Tablo 34’de ise büyüklüklerine göre işletmelerin performansları arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olduğu T Testi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Tablo değerlendirilirken Levene Test değeri $0,448 > p.0,05$ olduğu için varyansların eşit olduğu varsayımı altında ifadesinin yar aldığı satırdaki 0,000 değeri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen ve değişik istatistiksel analizlerle test edilen 13 araştırma hipotezine ilişkin sonuçlar, toplu halde Tablo 35’de özetlenmiştir.

Tablo 35: Araştırmanın Hipotez Testleri ve Sonuçları

Hipotezler	Test Sonuçları	Yorum
Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler		
H1: Endüstriye “yeni girecek firmalar” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,016<p.0,05	Kabul
H2: Endüstrideki firmalar arasındaki “rekabetin yoğunluğu” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,016<p.0,05	Kabul
H3: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride “ikame ürünlerin” bulunması performanslarını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,044<p.0,05	Kabul
H4: Endüstrideki “alıcıların pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,186>p.0,05	Red
H5: Endüstrideki “tedarikçilerin pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,652>p.0,05	Red
Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler		
H6: İşletmeye özgü “maddi kaynaklar” işletmelerin performanslarını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,002<p.0,05	Kabul
H7: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “kurumsal itibar” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,002<p.0,05	Kabul
H8: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “marka” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,001<p.0,05	Kabul
H9: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “örgüt kültürü” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,307>p.0,05	Red
H10: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “insan kaynakları” işletmelerin performansını etkilemektedir.	Çoklu Regresyon Analizi ,002<p. 0,05	Kabul
Rekabet Stratejilerinin Etkisine İlişkin Hipotez		
H11: Endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin değişkenler rekabet stratejileri yoluyla işletmelerin performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.	Çoklu Regresyon Analizi >p.0,05	Red
Demografik Özellikler ile İlgili Hipotezler		
H12: İşletmelerin performansını etkileyen endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin faktörlerin performans üzerindeki etkisi sektörden sektöre farklılık göstermektedir.	Çok Değişkenli Varyans Analizi Hotelling's Trace 0,00<p.0,05	Kabul
H13: Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına İlişkin faktörlerin Performans Üzerindeki Etkisi İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılık Göstermektedir.	Bağımsız Gruplar T Testi 0,00<p.0,05	Kabul

Tablo 35’den de anlaşılacağı gibi araştırma modelinden hareketle geliştirilen ve işletmelerin performansları üzerinde etkili olan Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı ile Rekabet Stratejilerine ilişkin hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlara göre, işletmelerin performansları üzerinde etkili olan Endüstri Temelli Bakış Açısı ile ilgili ögeler; endüstriye yeni giren ya da girecek firmaların bulunması, işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ve ikame ürünlerin bulunmasıdır. Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili ögeler ise; sahip olunan maddi kaynaklar, kurumsal itibar, marka değeri ve insan kaynakları ile ilgili ögelerdir. Yine Tablo 35’deki hipotez testlerine ilişkin sonuçlardan hareketle işletmelerin performanslarını etkileyen ögeler sektörden sektöre ve işletmelerin ölçeğine göre de farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre endüstri temelli bakış açısına göre belirlenen beş boyuttan üçünün, kaynak temelli bakış açısına göre ise dördünün performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak, kaynak temelli bakış açısı içinde ele alınan maddi kaynaklar boyutunun bu bakış açısının daha çok maddi olmayan kaynaklara (intangible resource) vurgu yaptığı dikkate alındığında bu kapsama dahil edilip edilemeyeceği tartışmalı bir hale gelmektedir (Makodak, 2001: 389; Hall, 1992). Bu nedenle, maddi kaynaklar boyutu kaynak temelli bakış açısı içinde ele alınırsa, Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının, daha çok kaynak temelli bakış açısından, maddi kaynaklar boyutu bu bakış açısı dışında tutulursa bu durumda da her iki bakış açısından ilgili boyutlar itibariyle eşit düzeyde etkilendiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu sonuçlar, Spanos ve Lioukas (2001) tarafından Yunanistan'daki imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada, “işletmeye özgü ögelerin performanstaki (kârlılık) değişimi endüstriye ilişkin ögelere göre iki katı daha iyi açıklamaktadır” şeklindeki sonuçla örtüşmemektedir. Ayrıca, Barca tarafından ileri sürülen endüstriye ilişkin faktörlerin performans üzerinde daha belirleyici olacağı yönündeki beklenti ile de paralellik göstermemektedir. Elde edilen sonuçlar, Bakoğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği gibi “her iki yaklaşımı da birlikte uygulayan işletmeler bulunabilecektir” şeklindeki beklenti ile uygunluk göstermektedir.

SONUÇ

Rekabet üstünlüğü veya işletmelerin birbirlerine karşı görelî performansı konusu başlangıçta ekonomi bilimi ile ilgilenen araştırmacıların merak duydukları ve açıklamaya çalıştıkları bir konu iken zamanla işletme biliminin stratejik yönetim dalı, strateji kavramı kapsamında konuyu incelemeye başlamıştır. Rekabet üstünlüğü konusu işletmeler düzeyinde bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlük durumu olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim kapsamında rekabet üstünlüğü konusu işletmelerin birbirleri karşısında nasıl, niçin ve ne şekilde üstünlük sağladıkları konusu ile ilgilenmiştir. Dolayısıyla strateji ve rekabet üstünlüğü kavramları zamanla birbirleri yerine kullanılan iki kavram haline gelmiştir.

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusu zamanla birî klasik endüstri iktisadının kuramsal temelleri üzerine yükselen ve zamanla M.E.Porter gibi stratejistlerin katkıları ile işletmenin endüstri çevresinin buyurganlığında şekillenen bir rekabet üstünlüğü anlayışı ortaya çıkmıştır. Daha sonra kuramsal temelleri Penrose ve Ricardo gibi iktisatçılara dayandırılan ve sonraları Wernerfelt, Barney ve Ghemawat gibi araştırmacıların öncülüğünde rekabet üstünlüğü konusuna işletme ve onun kendine özgü kaynak ve kabiliyetleri perspektifinden yaklaşan adına da kaynak temelli bakış açısı denilen ikinci bir görüş ortaya çıkmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde rekabet üstünlüğünü açıklamada bu iki ana akımın son dönemlerde bir arada ve birbirini tamamlayıcı şekilde ele alındığı görülmüştür.

Bu araştırmada Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarının söz konusu iki bakış açısına ilişkin boyutlardan nasıl etkilendikleri ortaya konulmuştur. İşletmelerin rekabet üstünlüğü veya performanslarını etkileyen öğelerin neler olduğu belirlenirken ilgili alan yazında konuya ilişkin yapılmış araştırmalar esas alınarak bir rekabet üstünlüğü modeli önerisinde bulunulmuştur. Araştırmada, Kayseri'deki işletmelerin performansları üzerinde doğrudan etkili olabilecek endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin öğeler ile bu öğelerin rekabet stratejileri üzerinden performans üzerinde

meydana getirebileceği dolaylı etki de göz önünde bulundurularak söz konusu rekabet üstünlüğü modeli kurulmuştur.

Model, Kayseri'deki 113 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan anket ve görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda test edilmiştir. Araştırma modelinin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi sonucu, ilgili modelin Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarındaki değişimin % 61'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca ve yapılan analizlere göre önerilen modelin geçerli ve önemli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Sonuçlara göre yaklaşık % 40 oranında işletme performansındaki değişimi açıklama gücüne sahip model dışı değişkenlerden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda endüstriye ilişkin ögelerle işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler dışında, işletmelerin performanslarında meydana gelecek değişimleri açıklama gücüne sahip; ülkenin makro ekonomik göstergelerinde meydana gelen değişiklikler, vergi indirimi ve teşvikler gibi yasal düzenlemeler ile grev ve lokavt gibi sosyal politikaya ilişkin gelişmeler model dışı değişken olarak ifade edilebilir. Her ne kadar araştırma modeli performanstaki değişimi yüksek sayılabilecek bir oranda açıklasa da bu model dışı değişkenlerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin performanslarındaki değişimi açıklarken gözden uzak tutulmaması gerekir. Ayrıca, veriler yorumlanırken söz konusu modelin işletme yöneticilerinin öznel görüşlerine dayalı olduğu ve modelin yaklaşık % 60 olan açıklama gücünün bu sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin performanslarındaki değişimde etkili olan ögelerden biri sektöre yeni girecek firmaların bulunması bir diğeri ise sektördeki rekabetin yoğunluğudur. Bu iki ögeye ilişkin değişkenler yapılan faktör analizi sonucu aynı faktör altında toplanmışlardır. Yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu olarak ifade edilen faktör işletmelerin performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kayseri'deki işletmeler özellikle mobilya kanepeler sektörü piyasaya beyaz eşya firmalarının değişik markalarla girmesinin kendilerinin performansını olumsuz etkileyeceğini belirtmektedirler. Gıda dışındaki diğer sektörler ise Çin'den gelecek tehdit konusuna düşük ürün kalitesi yüzünden kısa vadede değil de orta-uzun vadede dikkatleri çekmektedirler. Sektörde yaşanan yoğun rekabet de işletmelerin

performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle mobilya kanepeler sektöründeki büyük ve marka olmuş işletmeler, rakipleri ile girdikleri fiyat rekabeti sonucu uyguladıkları uzun vadeye dayanan taksitli satışlarla orta ölçekli ve rekabete ayak uyduramayan işletmeleri güç durumlarda bırakabileceklerdir. Güç durumunda kalan işletmeler için olası çözümlerden biri büyük veya kendileri gibi orta ölçekli işletmelerle birleşerek güç birliği yoluna gitmektir. Bu yola başvuran işletmelerin sayısında da son dönemlerde önemli bir artış yaşanmaktadır.

Kayseri'deki işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen bir diğer öge, piyasada ikame ürün olarak ifade edilebilecek benzer nitelikte ürünlerin bulunmasıdır. Söz konusu durum gerek mobilya kanepeler gerekse gıda, makine metal ile kanepeler sektörlerinde fiyat değişkeni nedeniyle tüketicilerin geçiş yapabilceği çok sayıda ikame ürün bulunmaktadır. Bu nedenle ikame ürün faktörü de işletmelerin performanslarındaki değişimi açıklamada etkili olan bir başka faktördür.

Araştırma bulgularına göre endüstriye ilişkin değişkenlerden alıcıların pazarlık güçleri ile tedarikçilerin pazarlık güçlerinin, işletmelerin performansları üzerindeki değişimi açıklamada her hangi bir etkileri bulunmamaktadır. Alıcıların pazarlık gücünün etkisiz çıkması ile ilgili olarak işletmeler özellikle genel alım gücü düşüklüğü yüzünden zaten düşük kâr marjları ile çalıştıklarını ve satışlarını iç piyasaya olmazsa dış piyasaya yaptıklarını belirtmektedirler. İşletmeler, tedarikçiler açısından ise piyasada çok sayıda alternatif bulunduğuna işaret ederek “birinden olmazsa diğerinden temin edilebilir” rahatlığı ile konuya yaklaşmaktadırlar.

Araştırmada işletmelerin performanslarındaki değişim üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenin işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler arasında yer alan marka değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak buradaki etki genellikle Kayseri'deki birkaç mobilya kanepeler sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dışında markalaşma olmadığı için performansın da rakiplere göre düşük veya eşit gerçekleşmesinden dolayı iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin çıkmasına neden olmuştur. Araştırmada özellikle mobilya kanepeler sektöründe ulusal düzeyde bazı markaların bulunduğu ancak bunların uluslararası düzeyde marka olamadıkları belirtilmekte ve bunun en önemli nedeninin de tasarım

konusuna yeterince önem verilmemesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu sektörde markalaşmanın olmamasının en önemli nedenlerinden biri de özellikle orta ölçekli işletmelerin kendi markaları bulunsa bile sektörde marka olmuş ulusal bir gruba yan sanayi ilişkisi türünden ürün tedarikinde bulunmayı tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda işletmelerin bundan böyle birbirleriyle benzer özellik gösteren tek tip ürün üretmek ve bunlarla müşterilere hitap etmek yerine tasarım farklılığı ile ön plan çıkan ürünlere ağırlık vermeleri ekonomik olanaklarını bu yöne kanalize etmeleri yararlı olabilecektir.

İşletmeye özgü kaynaklardan insan kaynaklarının da performans üzerinde etkili olduğu araştırma ile ulaşılan bir diğer sonuçtur. Burada da insan kaynakları ögesinin performans üzerindeki etkisi marka değişkenindeki gibidir. Kayseri’deki işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının imalat sanayinin emek yoğun özelliği nedeniyle hem performansın düşük hem de insan kaynaklarının performans üzerinde etkili olmaması nedeniyle iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletme yöneticileri yapılan görüşmelerde, işletmeler ne kadar büyük ve tanınmış olursa olsun kaliteli insan ögesinin büyük şehirlerde çalışmayı tercih ettiği Kayseri’yi iyi olanaklar sunulsa dahi tercih etmekten uzak durduklarını belirtmişlerdir. Zaten yapılan görüşmelerde Kayseri’deki işletmelerin genellikle Kayseri ve civarından personel istihdam etme yoluna gittiklerine tanık olunmuştur. Bu noktada insan gücü ögesinin performans üzerinde olumlu etkisinin olabileceği göz önünde bulundurulduğunda Kayseri’deki işletmeler, şehir dışından gelebilme olasılığı bulunan nitelikli işgücüne, daha iyi ekonomik ve sosyal olanaklar sunarak rakipleri karşısındaki performanslarını daha iyi bir noktaya taşıyabilirler.

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olan işletmeye özgü ögelerden bir diğeri ise kurumsal itibardır. Kayseri’deki işletmeler kurumlarının kurum içi kimlik ve kurum dışı imaj anlamında itibarının performansları üzerinde etkili bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Gerek orta gerekse büyük ölçekli işletmeler bu noktada kendi kurumlarını sosyal beğenilirlik eğilimi ile de olsa imaj ve kimlik anlamında yetkin olarak değerlendirmektedirler.

İşletmelerin sahip olduğu maddi kaynaklar da performansları üzerinde etkiye sahip olan ögelerdendir. Kayseri’deki işletmelerin genellikle özsermaye ile finanse edildikleri ve büyük çoğunluğu Türkiye’nin en büyük organize sanayi bölgelerinden birinde ve büyük makine parkına sahip olanaklarla faaliyette bulunduğundan bu ögelerin performanslarına da olumlu yönde yansiyacağı dikkatlerden uzak tutulmamalıdır.

Araştırmada, işletmelerin performansları üzerinde kaynak temelli ve endüstri temelli bakış açısına ilişkin ögelerin işletmelerce takip edilebilecek rekabet stratejileri üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle Kayseri’deki işletmeler rekabet stratejisi olarak; maliyet odaklılığı, ürün veya hizmet farklılaştırmayı, odaklanma stratejisi ve uluslararasılaşma stratejilerinden hangisini seçerse seçsin bunların performansları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında Kayseri’deki işletmelerin büyük çoğunluğunun maliyete duyarlı oldukları ve üretilen ürünler genelde standart olduğundan farklılaştırma stratejisinin işletmeler arasındaki performans farklılığı oluşturmadığı düşünülebilir. Ayrıca uluslararasılaşma stratejileri bakımından işletmelerin yine büyük bir kısmının ihracatçı oldukları göz önüne alınacak olursa bu durumun işletmeler arasındaki performans farklılığına neden olmayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada işletmelerin performanslarının sektörden sektöre ve işletmelerin büyüklüğüne göre de farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sektörler arasındaki farklı performans gösteren sektör gıda sektörüdür. Gıda sektörü, mobilya-kanepe, demirçelik-makine-metal ve tekstil sektörlerine göre performans olarak daha iyi bir konumdadır. Bunun nedeni genelde bu sektördeki işletmelerin büyük ölçekli işletmeler olması ve diğer sektörlerdeki işletmelerin ise orta ve büyük ölçekli işletmelerin bir araya geldiği işletmeler olması ile açıklanabilir. Araştırmada büyük ölçekli işletmelerin, orta ölçekli işletmelere göre daha yüksek performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin; görece daha kurumsal, finansal bakımdan daha güçlü, ulusal düzeyde marka olabilmiş işletmeler olmaları orta ölçekli işletmelerin ise bu özellikler bakımından daha zayıf olmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Sonuç olarak bu araştırma Kayseri ili ile sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar ancak benzer iller düzeyinde bir genelleme yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bundan sonra daha büyük örneklem kitleleri ile farklı boyutları da kapsayacak şekilde yapılacak çalışmalarla hem araştırma bulgularının genellenebilirliğine hem de ilgili alan yazına çok değerli katkılarda bulunulabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aaker, A.D., (1991), **Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value of A Brand Name**, Macmillan Inc., USA.
- Akat, Ö., (1998), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akgül, A ve Çevik, O., (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara.
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., (2004b), **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Rekabet Dizisi: 1, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Aktan, C.C. ve Vural, Y. İ., (2004a), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejisi**, Rekabet Dizisi: 2, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Albert, S. ve Whetten, D.A., (1985), “Organisational Identity”, in Ed. L.L. Cumming ve B.M. Staw, **Research in Organisational Behaviour**, 7, ss. 263–295.
- Almeida, J.G. (1999), **Firm Resources, Environmental Perceptions, Business-Level Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation**, University of South Carolina, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Alsop, R.J., (2004), **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation**, Wall Street Journal Boks, New York.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J., (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, , Vol.14, No.1, ss. 33–46.
- Arogyaswamy, B. ve Byles, C..M., (1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits”, **Journal of Management**, Vol.13, No.4, ss. 647–658.
- Bain, J.S. (1956), **Barriers to New Competition**, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Bain, J.S., (1951), “Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940”, **Quarterly Journal of Economics**, ss. 293–324.

- Bakoğlu, R., (2003), “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 32, S. 1, ss. 65–76.
- Balmer, J.M.T., (1998), “Corporate Identity and The Advent of Corporate Marketing”, **Journal of Marketing Manageent**, 14, ss. 963–996.
- Bamberger, I., (1989), “Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms”, **Long Range Planning**, Vol 22, No 5, pp 80-88.
- Barca, M., (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, Editörler: İsmail Dalay vd.,**Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İçinde (ss.27-45), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Barney, J. B., (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey.
- Barney, J.B. ve Wright, P.M., (1998), “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, **Human Resources Management**, Vol 37, No:1, ss. 31–46.
- Barney, J.B., (1986a), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, **Management Science**, 32 (October), ss. 1231-1241.
- Barney, J.B., (1986b), “Organizational Culture Can It Be a Source of Sustained Advantege ?” , **Academy of Management Review**, 11, ss.656–665.
- Barney, J.B., (1988), “Returns to Building Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis”, **Strategic Management Journal**, 9, ss.71-78.
- Barney, J.B., (1991), “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantege”, **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, ss.99–120.
- Barney, J.B., (1995), “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 4, ss.49–61.
- Bharadwaj, S.G., (1994), **Industry Structure, Competitive Strategy, And Firm-Specific Intangibles As Determinants Of Business Unit Performance: Towards An Integrative Model**, Texas A&M University, Unpublished PhD. Dissertation, USA.

- Bilgili, E. (2001), **Kayseri İmalat Sanayiinin Yapısal Analizi**, Kayseri Ticaret Odası Yayınları: 32, Kayseri.
- Boulding, W. ve Staelin, R., (1990), “Environment, Market Share, and Market Power”, **Management Science**, 36 (October), ss. 1160–1177.
- Boxall, P. F. (1996), “The Strategic HRM Debate and The Resource-Based View of the Firm”, **Human Resource Management Journal**, 6 (3), ss. 59–75.
- Brown, B. ve Perry, S., (1994), “Removing the Financial Performance Halo from Fortune’s ‘Most Admired’ Companies”, **Academy of Management Journal**, 37, ss. 1347–1359.
- Büyüköztürk, Ş., (2003), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Campbell, A. ve Luchs, K.S., (2002), **Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, Çev. Ezgi Sungur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Chandler, A.D., (1962), **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press.
- Church, J. ve Ware, R., (1999), **Industrial Organization A Strategic Approach**, Mc Graw Hill.
- Churchill, G. A., (1999), **Marketing Research Methodological Foundations**, 7. Edition, The Dryden Press, Fort Worth.
- Clarke, D.G, (1985), **Industrial Economics**, Blackwell Publishing, New York.
- Collins, D. ve Montgomery, C., (1995), “Competing On Resources: Strategy in The 1990s”, **Harvard Business Review**, July-August, ss.118-128.
- Collis, D.J., (1991), “A Resource- Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry”, **Strategic Management Journal**, Vol.12, ss. 49–68.
- Conner, K., (1995), “Obtaining Strategic Advantage From Being Imitated: When Can Encouraging ‘Clones’ Pay”, **Management Science**, 41, ss.209–225.
- Conner, K.R., (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics:

- Do We Have a New Theory of the Firm”, **Journal of Management**, 17(1), ss. 121–154.
- Conner, T., (2002), “The Resource-Based View of Strategy and its Value to Practicing Managers”, **Strategic Change**, 11 (6), ss. 307–316.
- D’Aveni, R., (1994), **Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering**, Free Press, New York.
- Data, D.K. ve Narayanan, K., (1989), “A Meta Analytic Review of The Concentration-Performance Relationship: Aggregating Findings in Strategic Management”, **Journal of Management**, 15 (September), 469-483.
- Davies, G. Chun R., Silva R. ve Roper, S., (2003), “İtibar Paradigması”, içinde Der.Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, ss. (21–39), Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No.4, İstanbul.
- Deal, T and Kennedy, A.E., (1982), **Corporate Cultures**, Reading MA, Addison-Wesley.
- Denison, D.R., (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, **Organizational Dynamics**, 13, ss.4-22.
- Dess, G.G. ve Miller, A., (1993), **Strategic Management**, McGraw-Hill International Edition.
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B., (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: Teh Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”, **Strategic Management Journal**, 5 (March-April), ss. 265–273.
- Dierickx, I. ve Cool, K., (1989), “Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage”, **Management Science**, 35/12, ss.1504-1511.
- Dinçer, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Doğan, H., (2004), “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3, ss.133-151.

- DPT, (Nisan 2002), **Kayseri İl Gelişme Raporu**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/kayseri/2002.pdf>.
- Dulupçu, M. A., (2001), **Küresel Rekabet Gücü Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E., (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ergin, C., (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
- Evered, R., (1983), “So What is Strategy?”, **Long Range Planning**, Vol. 16, No. 3, s. 59
- Fahy, J., 2000, “The Resource-Based View of the Firm: Some Stumblingblocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage”, **Journal of European Industrial Training**, 24, 2/3/4, ss.94-104.
- Fombrun, C. ve Shanley, M., (1990), “What’s in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy of Management Journal**, 33, ss.233–258.
- Foss, N.J. ve Knudsen, T., (2003), “The Resource – Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage”, **Managerial and Decision Economics**, 24, ss.291-307.
- Foss, N.J., (1996), “Research in Strategy, Economics, and Michael Porter”, **Journal of Management Studies**, 33, 1, ss.1-24.
- Foss, N.J., (1997), “Resource and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions”, in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, ss. (4–18), Oxford University Press.
- Foss, N.J., (1998), “ The Resource – Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.14, No.3, s. 133-149.
- Franklin P. ve Fredercik J., (2003), “The Origin of Species Competitive Advantage”, **Strategic Change**, 12, s.143.
- Fryxell, L. ve Wang, J., (1994), “The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What ?”, **Journal of Management**, 20, ss. 1–14.

- Ghemawat, P., (1986), "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, (September-October), ss.54 -57
- Goleman, D., (1998), **Duygusal Zekâ**, Çev. Banu Seçkin Yüksel, 7. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Grant, R. M., (2002), **Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications**, Fourth Edition, Blackwell Publishing,
- Grant, R.M., (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, 33 (Spring), ss.114-135.
- Grant, R.M., (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), ss. 109–122.
- Gürleyik, H. Y., (2004), **Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı-Davranış-Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Haaness K. ve Fjeldstad Q., (2000), "Linking Intangible Resources and Competition" **European Management Journal**, Vol. 18, No 1, ss. 52–62.
- Hall, R., (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, ss. 135–144.
- Hall, R., (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Vol, 14, ss. 607–618.
- Hamel, G., (1996), "Competition for Competence and Inter – Partner Learning Within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, ss.83–103.
- Hansen, G. ve Wernerfelt, B., (1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", **Strategic Management Journal**, 10, (September-October), ss. 399–411.
- Harvey D. F., (1982), **Business Policy and Strategic Management**, Eastern Washington University, USA.

- Hayes, R. H. ve Wheelwright, E. G., (1979), “The Dynamics of Process-Product Life Cycles”, **Harvard Business Review**, March / April, s.127.
- Henderson, B. D., (1989), “The Origin of Strategy”, **Harvard Business Review** (November-December), s.139.
- Henderson, R. ve Cockburn, I., (1994), Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”, **Strategic Management Journal**, (Summer Special Issue), 15, ss.63–84.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2003), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, Fifth Edition, Thomson South-Western.
- Hooley, G., Greenley G. ve Fahy, J., (2002), “ A Scale for Measuring Marketing Capabilities”, **Proceedings 31st. EMAC Conference**, Portugal.
- http://www.kayseri.gov.tr/scripts/script.asp?fx=ekonomik_sanayi&basx=Sanayi
(Erişim tarihi 27.03.2006)
- Huffman, B., (2001), “What Makes a Strategy Brilliant?”, **Business Horizons**, July-August, ss.13-20.
- Itami, H., (1987), **Mobilizing Invisible Assets**, Harvard Business Press, Cambridge, MA.
- Jacobson, R. ve Aaker, D.A., (1985), “Is Market Share All That It’s Cracked Up To Be ?”, **Journal of Marketing**, 49 (Fall), s.11-22.
- Jacobson, R., (1988), “Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect”, **Journal of Marketing**, 52 (October), ss.68-80.
- Jacobson, R., (1990), “Unobservable Effects and Business Performance”, **Marketing Science**, 9 (Winter), ss. 74–85.
- Jacobson, R., (1992), “The Austrian School of Strategy”, **Academy of Management Review**, Vol.17, , ss. 782-807.
- Karaçay H. ve Erden L., (2005), “ Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları: Denizli ve Gaziantep Örneği”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, s. 111-129.
- Karami, A, Analoui, F, Cusworth, J, (2004), “Strategic Human Reources Management and Resource-Based Approach: The Evidence From The

- British Manufacturing Industry”, **Management Research News**, Vol. 27, No: 6, ss. 50–68.
- Karnani, A., (1984), “Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach”, **Strategic Management Journal**, 4 (October-December), ss.357-380.
- Katsikeas, C.S., Nigel, F.P., Ioannidis, C., (1996), “Determinants of Export Performance in A European Context”, **European Journal of Marketing**, Vol. 30, No.6, ss.6-35.
- Kırım, A., (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kibritçioğlu, A., (1998), “Porter’in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”, http://dialup.ankara.edu.tr/~kibritci/wp5_porter.html.
- Klein, J., (2002), “Beyond Competitive Advantage”, **Strategic Change**, Vol 11, s. 317.
- Koçak A., Özer, A., Gürel, E., (2005), “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 23, S. 1, ss. 179–201.
- Koçel, T., (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 9. Bası, İstanbul.
- Kotler, P., (2000), **Marketing Management**, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., USA.
- Kotter, J.P. ve Heskett, J.L., (1992), **Corporate Culture and Performance**, New York, NY, Free Pres.
- Krugman, P.R., (1994), “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, in Paul Krugman vd., **Competitiveness: An International Economics Reader**, Foreign Affairs, New York, ss.1-19.
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C., (1994), “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective”, **Academy of Management Review**, Vol. 19, No.4, ss. 699–727.
- Lepak, D.P. ve Snell, S. A., (1999), “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, **Academy of Management Review**, 24, ss. 31–48.

- Mahoney, J.T. ve Pandian, J.R., (1992) “The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol.13, Issue 5, ss. 363–381.
- Mahoney, J.T., (1993), “Strategic Management and Determinism: Sustaining the Conversation”, **The Journal of Management Studies**, 30 (1), ss. 173–191.
- Makadok, R., (2001), “ Toward a Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation”, **Strategic Management Journal**, Vol.22, ss. 387–401.
- Markides, C.C., (1999), “A Dynamic View of Strategy”, **Sloan Management Review**, Spring, ss. 55–63.
- Mata, F.J., William L.F. ve Barney, J.B., (1995), “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource – Based Analysis”, **MIS Quarterly**, December, ss. 487–501.
- Mc Kiernan, P., (1997), “Strategy Past, Strategy Futures”, **Long Range Planning** Vol.30, No 5, s. 790.
- McGahan, A. M, ve Porter, M. E., (1997), “How Much Does Industry Matter Really ?” **Strategic Management Journal**, 18 (Special Summer Issue), ss. 15–30.
- McGuire, J. vd., (1988), “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, 31 (4), ss. 854–872.
- McGuire, J., Schneeweis, T., Branch, B., (1990), “Perceptions of Firm Quality: A Cause or Results of Firm Performace”, **Journal of Management**, 16, ss. 167–180.
- Mehra, A., (1996), “Resource and Market Based Determinants of Performance in The U.S. Banking Industry”, **Strategic Management Journal**, Vol.17, ss. 307–322.
- Michalisin, M. D. ve Acar, W., (1994), “Strategic Resource Management: Viewing Porter’s Framework From a Resource-Based Perspective”, **Proceeding of the Southern Management Association**, 31, ss.1-3.

- Miller, A., (1998), **Strategic Management**, Third Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Miller, D. ve Shamsie, J., (1996), “The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No.3, ss. 519–543.
- Mintzberg, H., (1994), **The Rise and Fall of Strategy Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**, The Free Press, New York.
- Müftüoğlu, M.T, (2002), **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Nakip M. (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Neuman, W.L., (2000), **Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches**, Allyn and Bacon, Fourth Edition, Boston.
- Öz, Ö., (2000), “Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E: Porter’ın Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi”, **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Nevşehir.
- Papatya, N.,(2003), **Kaynak Tabanlılık Görüşü Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Parks, D.M., (1988), **Business Level Strategy, Competitive Forces, and Performance: An Empirical Study of Mid-Sized Manufacturing Firms**, Texas A.& M University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Penrose, E.T., (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, Wiley, New York.
- Peteraf, M.A., (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, Vol.14, ss. 179–191.
- Porter, M. E., (1991), “Toward a Dynamic Theory of Strategy”, **Strategic Management Journal**, 12, ss. 95-117.
- Porter, M. E., (1996) “What is Strategy ?”, **Harvard Business Review**, 74 (6), ss. 61-78.

- Porter, M.E., (1987), “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, **Harvard Business Review**, (May-June), ss. 43–59.
- Porter, M.E., (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York.
- Porter, M.E., (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York.
- Porter, M.E., (2000), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, (May-June).
- Priem, R.L. ve Butler, J.E., (2001), “Is The Resource - Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research”, **Academy of Management Review**, Vol. 26, No.1, ss. 22–40.
- Reed, R. ve DeFillippi, R.J., (1990), “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage”, **Academy of Management Review**, 15 (January), ss. 88-102.
- Ries, Al ve Ries Laura, (2004), **The Origin of Brands**, Harper Collins Publishers Inc., New York.
- Rumelt, R.P., (1987), “Theory, Strategy and Entrepreneurship” in Ed. D.J. Teece, **The Competitive Challenge**, Harper & Rowe, New York.
- Rumelt, R.P., (1997), “Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, ss. (131–145), Oxford University Press.
- Saruhan, Ş.C ve Özdemirci, A. (2005), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Sarvan, F. vd. (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 86, 2003, ss. 73–122.
- Savcı, İ., (1999), **Örgüt ve Birey**, 72 Tasarım Dizgi, Ankara.

- Schmalensee, R., (1985), “Do Markets Differ Much”, **American Economic Review**, 75, s.341-356.
- Schneider, M. ve Lieb, P., (2004), “The Challenges of Teaching Strategic Management: Working Toward Successful Inclusion of The Resource-Based View”, **Journal of Management Education**, Vol. 28, No. 2, s.174.
- Selznick, P., (1997), “Leadership in Administration: A Sociological Interpretation”, in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, ss. (22–26), Oxford University Press.
- Spanos, Y.E. ve Lioukas, S., (2001), “An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and Resource Based Perspective”, **Strategic Management Journal**, , 22, ss. 907–934.
- Srivastava, R. J., Fahey, L., Christensen, H. K., (2001), “The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 27, ss. 777–802.
- Szymanski, D.M., Sundar, G., Bharadway, G. and Varadarajan, P.R., (1993), “ An Analysis of the Market Share Profitability Relationship”, **Journal of Marketing**, 57 (July), ss.1-18.
- TDK, **Türkçe Sözlük**, 1998: 2032
- Teece, D.J. ve Diğerleri, (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, ss. 509–533.
- Thompson, A.A. Jr. ve Strickland, A.J., (1995), **Strategic Management**, Irwin, Eighth Edition.
- Türkkan, E., (2001), **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Velzen, L.V. (1978), **Kayseri’de Çevresel Üretim (Türkiye)**, NUFFIC/IMWOOD/REMPLOD-project, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara.

- Wan, Z. (2004), **Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry**, Mississippi State University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Webster's New Collegiate Dictionary**, (1981), Camb: G. & C.Merriam Co. s. 227.
- Weigelt, K. ve Camaerer, C., (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", **Strategic Management Journal**, 9, ss. 443–454.
- Weiss, L.W., (1974), "The Concentration-Profits Relationship and Antitrust", Ed.: H.J. Goldschmid, H.M. Mann ve J.F. Weston, İçinde (184-233), MA: Little, Brown & Company, Boston.
- Wernerfelt, B. ve Montgomery, C. A., (1988), "Tobin's q and The Importance of Focus in Firm Performance", **American Economic Review**, 78, ss. 246–250.
- Wernerfelt, B., (1984), "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol.5, No. 2 (April-June), ss. 171–180.
- Wernerfelt, B., (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, 14,(Spring), ss.4-12.
- Wright, P. M., Dunford, B.B., Snell, S.C., (2001), "Human Resources and The Resource Based View of The Firm", **Journal of Management**, Vol.27, ss. 701–721.
- Wright, P.M., McGahan, G.C., McWilliams, A., (1994), "Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", **International Journal of Human Resource Management**, 5 (2), ss.301-326.
- Yalın, D., (2005), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Young, G., Smith K. ve Grimm C., (1996) "Austrian and Industrial organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance", **Organization Science**, Vol.7, May-June, ss. 243–254.

- Yücel, A. (2006), **İhracat Pazarlama Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Zajac, E., (1995), “SMJ 1994 Best Paper Prize to Birger Wernerfelt”, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, ss.169–170.

EK

Ek: Anket Formu

Sayın Yönetici,

İmalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla “*Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*” başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayız. Bu araştırma ile işletmenizin rekabet üstünlüğü anlayışının “sektör şartlarından mı” yoksa “işletmenize özgü faktörlerden mi” kaynaklandığı anlaşılmaya çalışılacaktır. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Anket dört ana başlıktan oluşmaktadır. Her bir başlıkla ilgili sorulara ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtmeniz yeterlidir. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz işbirliği anlayışından, ayırdığınız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Arş. Grv. Korhan KARACAOĞLU, Ank.Ünv.— Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI, Ank. Ünv.— Siyasal Bilgiler Fakültesi

Not: Anket ile ilgili, soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

✉ **Posta:** Ankara Ünv, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Böl. Cemal Gürsel Cad., Cebeçi 06590 ANKARA.

☎ **Tel:** 0 312 319 77 38 veya 0 312 280 86 75

✉ **E-Posta:** koglu@politics.ankara.edu.tr

*A. Aşağıdaki sorular işletmenizin karşı karşıya olduğu yerli ve/veya yabancı firmalardan kaynaklanan ve firmanızı tehdit edebilecek beş rekabet gücü faktörü ile ilgilidir. Genellikle bir endüstride faaliyet gösteren firmaların rekabet güçleri; piyasaya yeni girecek firmaların oluşturduğu tehditler, endüstrideki rekabet düzeyi, ikame ürünlerden kaynaklanan tehditler, alıcıların pazarlık güçleri ve tedarikçilerin pazarlık güçleri olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır.

Lütfen faaliyet gösterdiğiniz sektörle ilgili aşağıda yer alan, beş rekabet gücü faktörüne ilişkin ifadelerin, işletmenizin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.					
1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili					
Lütfen ☒ işaretleyiniz					
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	1	2	3	4	5
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	1	2	3	4	5
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	1	2	3	4	5
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	1	2	3	4	5
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	1	2	3	4	5
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	1	2	3	4	5
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	1	2	3	4	5
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	1	2	3	4	5
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	1	2	3	4	5
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturmaması	1	2	3	4	5
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	1	2	3	4	5
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	1	2	3	4	5
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	1	2	3	4	5
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	1	2	3	4	5
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	1	2	3	4	5
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)	1	2	3	4	5
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	1	2	3	4	5
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	1	2	3	4	5
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	1	2	3	4	5
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	1	2	3	4	5
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	1	2	3	4	5
22. Tedarikçilerin bizim iş sahama girme olasılıkları (ileriye doğru entegrasyon)	1	2	3	4	5

***B.** Aşağıda işletmenizin takip edebileceği değişik rekabet stratejilerine ilişkin faaliyetlerle ilgili ifadeler yer almaktadır.

Lütfen rekabet stratejileri ile ilgili aşağıdaki faaliyetlerin işletmenizin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.					
1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili					Lütfen ☒ işaretleyiniz
1. Toptancı ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerinin rakiplere göre etkili kontrolü	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili araştırmalar yapma	1	2	3	4	5
3. Rakiplerden daha iyi müşteri hizmeti sunma	1	2	3	4	5
4. Rakiplerden daha hızlı yeni ürün meydana getirme	1	2	3	4	5
5. Rakiplere göre daha fazla reklâm veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	1	2	3	4	5
6. Benzer kalitedeki ürünleri rakiplerden daha düşük fiyata sunma	1	2	3	4	5
7. Hammaddeleri rakiplere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	1	2	3	4	5
8. Gerekli sermayeyi rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme	1	2	3	4	5
9. Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakiplere göre daha fazla yatırım yapma	1	2	3	4	5
10. Rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	1	2	3	4	5
11. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	1	2	3	4	5
12. Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış üretim yapma (seri uyarlama)	1	2	3	4	5
13. Rakiplere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	1	2	3	4	5
14. Rakipler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	1	2	3	4	5
15. Rakiplere göre daha fazla müşteri bağlılığı tesis etme ve geliştirme	1	2	3	4	5
16. İhracat ve/veya ithalat yoluyla uluslararası piyasalara girme	1	2	3	4	5
17. Doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme	1	2	3	4	5
18. Birleşme ve/veya satın alma yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5
19. Teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar (Joint Venture) yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5
20. Lisans anlaşmaları yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5

***C.** Bu bölümün amacı, işletmenizin rekabet üstünlüğü kazanabilmesine neden olan; **özgün kaynak, kabiliyet ve temel yetkinliklerin** ortaya konulmasına yöneliktir.

Lütfen, işletmenizi en iyi şekilde tanımladığını düşündüğünüz, işletmenize özgü kaynaklara ilişkin aşağıdaki her bir ifadenin rekabet üstünlüğü anlayışınız üzerindeki etkisini belirtiniz.					
1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili					Lütfen ☒ işaretleyiniz
1. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması.	1	2	3	4	5
4. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	1	2	3	4	5
6. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	1	2	3	4	5
12. İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması.	1	2	3	4	5
14. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması.	1	2	3	4	5
15. Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması.	1	2	3	4	5
16. Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	1	2	3	4	5
17. Müşterilerin, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları.	1	2	3	4	5
18. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması.	1	2	3	4	5
20. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması.	1	2	3	4	5

21. Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi.	1	2	3	4	5
28. Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması.	1	2	3	4	5
29. Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri.	1	2	3	4	5
30. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması.	1	2	3	4	5
31. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması.	1	2	3	4	5
32. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması.	1	2	3	4	5
35. Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları.	1	2	3	4	5
36. Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması.	1	2	3	4	5

***D.** Aşağıda işletmenizin 2001 ekonomik krizinden bu yana sektördeki en büyük rakiplerine oranla rekabet üstünlüğünü değerlendirmek amacıyla değişik performans ölçütleri yer almaktadır.

Lütfen, aşağıdaki ölçütlere göre en büyük rakipleriniz karşısında işletmenizin performansını değerlendiriniz. 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Eşit, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek	Lütfen ☒ işaretleyiniz				
1. En önemli rakiplerimize göre işletmemizin pazar payı	1	2	3	4	5
2. En önemli rakiplerimize göre işletmemizin satışlarının büyüme oranı	1	2	3	4	5
3. En önemli rakiplere göre işletmemizin net kârı	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin rakipleri karşısındaki genel performansı	1	2	3	4	5

5. Lütfen işletmenizin sahip olduğu pazar payı aralığını işaretleyiniz.

%15 den küçük () %31-45 () %61-75 () %90'dan Büyük ()
%16-30 () %46-50 () %76-90 ()

6. Lütfen işletmenizin 2001 yılından bu yana yıllık bazda satışların ortalama büyüme oranını belirtiniz.

%15 den küçük () %31-45 () %61-75 () %90'dan Büyük ()
%16-30 () %46-50 () %76-90 ()

***E.** Bu bölümde tanımlayıcı sorular yer almaktadır.

1. Lütfen faaliyet gösterdiğiniz sektörü belirtiniz.

Gıda / İçecek () Tekstil /Konfeksiyon () Mobilya / Kanepe () Otomotiv ()
Elektrik / Elektronik () İlaç / Kimya () Demir Çelik / Metal () Makine /Metal ()
Madencilik () Plastik () Ambalaj () Çimento ()
Diğer (.....) Lütfen belirtiniz.

2. Lütfen pozisyonunuzu belirtiniz.

Genel Müdür (CEO) () Genel Müdür Yardımcısı () Departman Müdürü / Sorumlusu ()
Diğer (.....) Lütfen belirtiniz.

Teşekkür Ederiz

ÖZET

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusunu ele alan iki ana akım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin kaynağının endüstriye özgü faktörlerde aranması gerektiğini ileri süren ve yapı-davranış-performans paradigmasının kuramsal temelleri üzerine stratejik yönetim bakış açısına dayalı olarak M.E. Porter tarafından geliştirilen Endüstri Temelli Bakış Açısıdır. İkincisi ise rekabetçi üstünlüğün kaynağının işletmeye özgü stratejik kaynak ve kabiliyetlerde aranması gerektiğini iddia eden Kaynak Temelli Bakış Açısıdır.

Bu araştırmada söz konusu iki bakış açısına dayalı olarak geliştirilen bütünleşik bir model yardımıyla Kayseri'deki orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının etkilendiği temel faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre önerilen kavramsal modelin söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarının yaklaşık %61'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen endüstri temelli bakış açısına ilişkin başlıca faktörler; sektöre yeni girecek firmalar, sektördeki rekabetin yoğunluğu ile ikame ürünlerden oluşmaktadır. İşletmelerin performansları üzerinde etkili olan kaynak temelli bakış açısına ilişkin öğeler ise; marka, insan kaynakları, kurumsal itibar ve işletmelerin sahip olduğu maddi kaynaklardan oluşmaktadır. Ayrıca araştırma modelinde yer alan ve işletmelerin performanslarını etkileyebileceği düşünülen rekabet stratejilerinin ise işletmelerin rekabetçi anlayışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin performanslarının faaliyet gösterilen sektöre ve işletmelerin büyüklüğüne göre de farklılık gösterdiği araştırma sonucunda ulaşılan bir başka bulgudur.

Anahtar Kavramlar:

Stratejik Yönetim, Rekabet Üstünlüğü, Endüstri Temelli Bakış Açısı, Kaynak Temelli Bakış Açısı.

ABSTRACT

There are two mainstreams within the strategic management literature that discuss the concept of competitive advantage. One is Industry-based View that was presented by M.E. Porter and mainly based on structure-conduct-performance paradigm of the theory of industrial organization, suggesting that the source of competitive advantage of firms should be investigated within industrial factors. The second one is Resource-based View which underlines strategic resources and capabilities of a firm as main source of competitive advantage.

The objective of this study is to identify and evaluate the major factors that influence competitive advantage understanding of middle and big size firms that operate within the manufacturing industry of Kayseri by using a model that integrates conceptual frameworks of both views mentioned above.

The results of this research showed that the recommended conceptual model explains about 61 % of subject firms' understanding of competitive advantage. Concerning Industry-based View, the results obtained by this research identify several factors that influence firm's understanding of competitive advantage: new firm entries into the business sector, the intensity of competition within the sector, and substitutable products of sector. Considering the Resource-based View that has an influence on firms' performance, however, some other factors are identified: brand, human resource, corporate reputation, and firms' tangible resources. Additionally, the research showed that the competitive strategies that were included in the research model and were expected to have an influence on the performance of the firms did not affect firms' understanding of competitive advantage. Another finding of this research is that the performance of firms varies depending on the sector of operation and the size of the firms.

Key words:

Strategic Management, Competitive Advantage, Industry-based View, Resource-based View.